Sonderabdruck aus den „Vierteljahrsheften zur Konjunkturforschung“,
herausgegeben vom Institut für Konjunkturforschung, Sonderheft 10, 1928.
Verlag von Reimar Hobbing in Berlin SW 61.

Die Umsatzschwankungen des Einzelhandels

als Problem der Betriebspolitik

Inaugural-Dissertation
zur Erlangung der staatswissenschaftlichen Doktorwürde
genehmigt von der philosophischen Fakultät
der Friedrich-Wilhelms-Universität zu Berlin

Von
Heinz Grünbaum
Diplomvolkswirt aus Brandenburg a. H.

Berichterstatter:
Professor Dr. Herkner
Professor Dr. Hirsch
Tag der Promotion: 23. II. 1929.

Berlin 1928
Gedruckt in der Reichsdruckerei

186

Sonderabdruck aus den „Vierteljahrsheften zur Konjunkturforschung“,
herausgegeben vom Institut für Konjunkturforschung, Sonderheft 10, 1928.
Verlag von Reimar Hobbing in Berlin SW 61.

Die Umsatzschwankungen des Einzelhandels

als Problem der Betriebspolitik

Inaugural-Dissertation
zur Erlangung der staatswissenschaftlichen Doktorwürde
genehmigt von der philosophischen Fakultät
der Friedrich-Wilhelms-Universität zu Berlin

Von
Heinz Grünbaum
Diplomvolkswirt aus Brandenburg a. H.

Berichterstatter:
Professor Dr. Herkner
Professor Dr. Hirsch
Tag der Promotion: 23. II. 1929.

Berlin 1928
Gedruckt in der Reichsdruckerei

R. UNIV.
BIBLIOTHEEK
LEIDEN

Die Umsatzschwankungen des Einzelhandels als Problem der Betriebspolitik.

Von Diplomvolkswirt Heinz Grünbaum,
Referent der Hauptgemeinschaft des Deutschen Einzelhandels.

Inhaltsverzeichnis.

			Seite
1.	Kapitel.	Die Problemstellung	5
2.	»	Zur Natur der Wirtschaftsschwankungen im Einzelhandel; Möglichkeiten ihrer Überwindung durch den Betrieb	9
3.	»	Der Betriebsaufbau (Trend)	15
4.	»	Die konjunkturellen Umsatzschwankungen	22
5.	»	Die Saisonschwankungen (der Jahresrhythmus)	30
6.	»	Der Monatsrhythmus	39
7.	»	Der Wochenrhythmus	44
8.	»	Der Tagesrhythmus	51
9.	»	Der Ausnutzungsgrad	69

Digitized by the Internet Archive
in 2026

https://archive.org/details/IA41547615_0057

1. Kapitel.

Die Problemstellung.

Eine Untersuchung, die sich mit den Möglichkeiten höchster Wirtschaftlichkeit der Warenverteilung an den letzten Konsumenten beschäftigt, wird vor allem das folgende Problem zu lösen versuchen müssen: Auf der einen Seite unterliegt der Umsatz und damit der Beschäftigungsgrad des Einzelhandels scharfen Schwankungen verschiedenartigster Natur, denen auf der anderen Seite Kosten gegenüberstehen, die außerordentlich unelastisch sind und den Betrieb in Zeiten schwachen Geschäftsgangs erheblich belasten. Da jeder Einzelhandelsbetrieb »im allgemeinen auf den gewollten oder erwarteten Höchstumsatz eingestellt sein muß, wenn eine zeitweise Überlastung, die nur in Ausnahmefällen getragen werden kann, vermieden werden soll«[1]), ist mangelhafte Ausnutzung der Kapazität, Verschwendung an Kapital, Boden und Arbeit, die unausbleibliche Folge. Damit wird aber die Frage, ob und inwieweit es möglich ist, das Verhältnis zwischen Kosten und Umsatz stabiler zu gestalten, zu einem der wichtigsten Probleme des Einzelhandels.

Obwohl dem Einzelhandel die kostenmäßigen Nachteile der Wirtschaftsschwankungen seit langem bekannt sind, hat er erst relativ spät begonnen, an die Stelle völliger Passivität zielbewußte Abwehr zu setzen. Die Gründe dieser merkwürdigen Erscheinung dürften zum Teil in der auch heute noch vorwiegend traditionalistisch orientierten Geschäftsführung weiter Kreise des Einzelhandels zu suchen sein. Noch immer herrscht der Kleinbetrieb vor.

Zwar ist, wie aus der nachstehenden Tabelle[2]) hervorgeht, die Zahl der Kleinbetriebe, die während der Inflation übermäßig angeschwollen war, zugunsten der Mittelbetriebe etwas zurückgegangen. Noch immer waren aber im Jahre 1926 zwei Drittel aller Mitglieder der Berufsgenossenschaft Kleinbetriebe (1—5 versicherte Personen).

Betriebsgröße	1913	1923	1925	1926	1927[3])
	v. H.				
Kleinbetriebe (1—5 vers. Personen)	70,73	79,29	67,14	66,08	66,70
Mittelbetriebe (6—50 vers. Personen).....	27,91	19,23	30,72	31,78	31,13
Großbetriebe (mehr als 50 vers. Personen).....	1,36	1,48	2,14	2,14	2,17

Diese Tabelle sagt jedoch lediglich über die Bewegung während der Nachkriegszeit etwas aus. Der Anteil der Kleinstbetriebe ist noch wesentlich größer, da die Berufsgenossenschaft nur Betriebe mit versicherungspflichtigen Angestellten erfaßt, während im Einzelhandel der Allein- oder reine Familienbetrieb zahlenmäßig eine außerordentlich große Rolle spielt.

---

[1]) Vierteljahrshefte zur Konjunkturforschung, 1927, Ergänzungsheft 2, S. 4.

[2]) Verwaltungsbericht der Berufsgenossenschaft für den Einzelhandel über das 15. Rechnungsjahr (1927), Berlin 1928, S. 1.

[3]) Hierzu bemerkt der Jahresbericht, daß die Hundertsätze des Jahres 1927 für Klein- und Mittelbetriebe nicht ohne weiteres mit denjenigen des Vorjahrs verglichen werden können; die Zunahme der Kleinbetriebe sei fast ausschließlich organisatorischer Art. In Wirklichkeit sei der für die Vorjahre bereits festgestellte Rückgang der Klein- sowie die Steigerung der Mittel- und Großbetriebe unverkennbar.

Die Betriebszählung vom Juni 1925[1]) ergab (für das gesamte Handelsgewerbe) folgendes Bild:

Betriebsgröße	Zahl der Betriebe	in v. H. aller Betriebe	Zahl der besch. Pers.	in v. H. aller Personen
Betriebe mit **bis 5** beschäftigten Personen (Kleinbetriebe einschließlich Alleinbetriebe)	1 056 603	92,4	1 702 231	53,6
Betriebe mit **6 bis 50** beschäftigten Personen (Mittelbetriebe)	83 483	7,3	1 012 162	31,9
Betriebe mit **51 und mehr** beschäftigten Personen (Großbetriebe)	3 545	0,3	461 168	14,5

Das Statistische Reichsamt gibt zu diesen Zahlen noch folgende Einzelheiten[1]):

»Nach der gewerblichen Betriebszählung sind über eine Million Handelsbetriebe (Gruppe XX) ermittelt worden. Die Bedeutung dieser an sich großen Zahl wird erst durch die Gliederung nach Größenklassen klargestellt. Zunächst befinden sich unter diesen Betrieben nicht weniger als 468 000 Betriebe, in denen der Betriebsleiter (Kaufmann usw.) ohne Mithilfe seiner Familienangehörigen oder von Angestellten arbeitet. Dazu treten noch 63 000 Betriebe ohne Personen, d. h. im allgemeinen Betriebe, in denen der alleinarbeitende Betriebsleiter bereits in einem anderen Landwirtschafts- oder Gewerbebetrieb gezählt worden ist. Diese beiden großen Klassen zusammen machen fast die Hälfte sämtlicher Handelsbetriebe aus. Nimmt man noch alle die Betriebe hinzu, in denen der Betriebsleiter mit zwei Personen (Familienangehörigen, Angestellten u. dgl.) tätig ist, insgesamt 452 000 Betriebe, so ergibt sich, daß in 983 000 Handelsbetrieben 3 oder weniger Personen beschäftigt sind. Von der Gesamtzahl der Betriebe bleiben demnach nur noch 161 000 mit 4 oder mehr Personen übrig.« (Diese aber wohl mit etwa 50 v. H. aller im Handel beschäftigten Personen.)

Die Inhaber der Kleinstbetriebe sind in ihrer Geschäftsführung häufig überaus rückständig. Eine Erhebung in Braunschweig hat z. B. ergeben, daß 1901 von 276 Kolonialwarenhändlern nur 34 v. H. überhaupt eine kaufmännische Ausbildung genossen hatten[2]). Anläßlich der Befragung des Einzelhandels durch den Enquête-Ausschuß stellte sich heraus, daß auch heute noch sogar größere Betriebe nur eine unvollständige Buchführung anwenden und daher außerstande sind, genaue Angaben über die Höhe ihrer Unkosten oder gar einzelner Unkostengruppen zu machen.

Die Folge dieser Situation war, daß die Notwendigkeit kollegialer Zusammenarbeit der Betriebe nicht erkannt wurde. Die Grundgedanken wirtschaftlicher Solidarität waren dem ausgeprägten Individualismus der kleinen Einzelhändler völlig fremd[3]). Obwohl z. B. die Vorteile eines allgemeinen Geschäftsschlusses während der Mittagsstunden, besonders in kleineren Städten, auf der Hand liegen, mußte schon mancher dahinzielende Versuch wieder aufgegeben werden, weil zu viele Außenseiter den Beschluß durchbrachen. Ein wesentlicher Faktor allerdings, der, wie Kühn[4]) an Beispielen aus der Zementindustrie nachgewiesen hat, in der Industrie bestimmend auf die Bildung von Kartellen zum Zwecke bewußter Wirtschaftsgestaltung gewirkt hat, fehlte lange Zeit im Einzelhandel: die Kapitalintensität. Der kapitalintensive Betrieb kann nicht traditionalistisch geführt werden. So ist es kein Zufall, daß die kapitalintensiven Formen des Einzelhandels, die Warenhäuser, die großen Kaufhäuser und Spezialgeschäfte und die Massenfilialsysteme, gemessen an den heutigen Verhältnissen in der Warenverteilung, Musterbeispiele rationeller Betriebsführung, durchdachter Organisation sind.

Dazu kommt aber ein Zweites. Im Einzelhandel liegen im großen Durchschnitt etwa 70 v. H. des Verkaufspreises fest; sie sind als Einstandspreis gegeben[5]). Nur 30 v. H.

[1]) Wirtschaft und Statistik, 1928, Heft 2, S. 49. Für den Lebensmitteleinzelhandel, in dem die Verhältnisse besonders kraß liegen — hier beträgt der Anteil der Kleinbetriebe nicht weniger als 98,4 v. H. —, vgl. »W. u. St.« 1928, Heft 8, S. 272.

[2]) Pesl, Mittelstandsfragen, G. d. S. IX, 1 S. 105. Vgl. auch M. Biermer, Die Mittelstandsbewegung und das Warenhausproblem, Gießen 1905, S. 35, und Hirsch, Der moderne Handel, S. 223 f. Ferner Wygodzinsky, Soziale Praxis, 24. Jg. S. 995. Für Frankreich: Saint-Léon, Le petit commerce français, Paris 1911, S. 39 ff.; für Amerika: Nystrom, The Economics of Retailing, New York 1922, Kapitel XIX.

[3]) Vgl. J. Wernicke, Mittelstandsbewegung, H. d. St. 4. Aufl. VI. Bd. S. 601.

[4]) Günther Kühn, Die Zementindustrie. Ihre wirtschaftliche und organisatorische Struktur, Jena 1927, S. 54 ff.

[5]) Hirsch, Stellung und Bedeutung des Handels in der deutschen Volkswirtschaft, S. 110/111.

des Preises sind Kosten und Gewinn. In der Industrie dagegen übersteigen häufig die Kosten der Be- oder Verarbeitung den Materialpreis bei weitem. Die Aussicht, etwa durch Zusammenschluß von Betrieben zu Einkaufsgemeinschaften günstigere Einkaufspreise zu erzielen[1]), mußte demnach viel reizvoller erscheinen als die Aussicht auf Ersparnisse an Unkosten, deren Wirkung auf den Umsatz nie mit Sicherheit vorauszusehen ist. So ist allgemein zu beobachten, daß der Drang zu Einkaufsgemeinschaften schon relativ früh eingesetzt[2]) und in den letzten Jahren ganz erhebliche Fortschritte gemacht hat. Nach dem Stande von Oktober 1927 wurden z. B. im Textileinzelhandel 50 Einkaufsverbände und 45 Warenhauskonzerne festgestellt[3]). Die folgende Zusammenstellung der Gründungsjahre der 50 Einkaufsverbände zeigt deutlich, daß die Idee der Einkaufsgemeinschaften in den beiden letzten Jahren unter dem Impuls der allgemeinen Rationalisierungsbewegung immer weitere Kreise zieht.

Gründungsjahr der 50 Einkaufsverbände im Textileinzelhandel:

bis 1913	1914—1918	1919—1923	1924	1925	1926	bis Oktober 1927	ohne Angabe
14	1 (!)	9	2	3	9	9	3

Die Überlegenheit der Warenhäuser und Massenfilialsysteme wird ebenfalls im allgemeinen vorwiegend im »Einkauf im Großen« und den daraus resultierenden Vorteilen billiger Einkaufspreise gesehen. (Eine Ansicht, die zweifellos nur zum Teil richtig ist. Gerade bei den Filialgeschäften liegt der Grund ihrer hohen Schlagkraft in der relativen Kleinheit der Läger[4]), während die Vorteile des Warenhauses u. a. in der teilweisen Kompensation der Saisonschwankungen durch die Mannigfaltigkeit der angebotenen Waren zu erblicken sind.) Wenn es also einem Einzelhandelsbetrieb gelang, den Großhandel weitgehend auszuschalten und auf diese Weise wenigstens einen Teil der Großhandelsspanne zu ersparen, so glaubte er damit weit mehr gewonnen zu haben, als wenn er durch Rationalisierungsmaßnahmen innerhalb des Betriebs einige Prozent vom Umsatz an Unkosten erspart hätte. Man ist in dieser Richtung bekanntlich noch viel weiter gegangen und hat versucht, durch Ankauf oder Errichtung eigener Fabrikationsbetriebe auch den Gewinn des Fabrikanten auszuschalten[5]). Der Erfolg ist meist recht zweifelhaft geblieben; aus naheliegenden Gründen. Es widerspricht der wirtschaftlichen Funktion des Handels, sich an Lieferanten fest zu binden. Eine seiner Aufgaben dürfte darin bestehen, Preisschwankungen weitgehend abzubremsen, »Anwalt« der Konsumenten den Fabrikanten gegenüber zu sein. Diese Aufgabe kann er jedoch nur dann erfüllen, wenn er stets da kaufen kann, wo es im Augenblick am günstigsten ist. Ist der Einzelhandelsbetrieb mit einem Fabrikationsunternehmen belastet, dann sind ihm die Hände gebunden. Der Großbetrieb wird bei fremden Produzenten häufig weit günstigere Preise erzielen können, als eine eigene Fabrik sie erstellen könnte; man wird ihm Konzessionen machen, die denen vergleichbar sind, die die Eisenbahn dem Massengut gewährt[6]). Aus dieser Überlegung ergibt sich bereits, daß dem Bestreben, alle Ersparnisse im Einkauf zu suchen, bestimmte Grenzen gezogen sind. Schon dürfte der Zeitpunkt nicht fern sein, wo eine weitere Ausschaltung des Großhandels eine Unwirtschaftlichkeit darstellt, weil sie den Einzelhandel mit unerträglichen, verteuernden Risiken belasten würde[7]), Risiken, die der Großhandel zu tragen berufen ist.

[1]) Im »Manufakturist« (Nr. 4, 1928, S. 136) wurde angegeben, daß die Wirkung der Einkaufsgemeinschaften in einer Verbilligung der Waren liege, die zwischen 2 und 25 v. H. schwanke und im Durchschnitt 10 v. H. betrage. Bei Kurzwaren sei die Verbilligung am stärksten. Diese Tatsache erklärt sich durch die hohen Kosten, die gerade in diesen Artikeln bei kleinen Bestellungen entstehen. In dem zitierten Aufsatz wird allerdings darauf hingewiesen, daß bei kleineren Geschäften die Belastung durch die Regiespesen der Einkaufsverbände einen großen Teil des Nutzens aufzehrt.

[2]) Nach Hirsch — Mod. Handel S. 290 — begann die Zusammenschlußbewegung etwa um das Jahr 1900.

[3]) Die Einkaufsverbände, Waren- und Kaufhauskonzerne und Filialbetriebe im Textilhandel, Berlin 1927. 2. Aufl. Vgl. ferner Völkner, Kolonialwarenkleinhandel, Einkaufsvereine, Berlin 1911, und Van Norden, Die Einkaufsgenossenschaften des Einzelhandels, Berlin 1911.

[4]) Hirsch, Das amerikanische Wirtschaftswunder, Berlin 1926, S. 170.

[5]) Vgl. Löwenthal-Hirsch, Der Karstadt-Konzern, Wirtschaftskurve der F. Z. 1925, S. 100ff.

[6]) Vgl. Hirsch, Die Bedeutung des Warenhauses in der Volkswirtschaft, Berlin 1928, S. 67.

[7]) Vgl. Textil-Woche, 1928, Nr. 7, S. 10.

Bei den einander völlig entgegengesetzten Interessen des Einzelhandels und der Industrie — der Einzelhandel muß auf kurzfristige Dispositionen bedacht sein, um sein Lagerrisiko so klein wie möglich zu halten, während die Industrie langfristige Abschlüsse erstrebt, die allein die durchaus notwendige Kontinuität des Produktionsprozesses gewährleisten — ist der Großhändler als Brücke, als Mittler zwischen diesen Extremen unentbehrlich[1]). Hat die Ausschaltungsbewegung aber erst ihr Ende erreicht (in Amerika scheint dies bereits der Fall zu sein, erzwungen vom Prinzip des »Hand-to-mouth-buying[2])«), dann wird der Druck der auf diesem Wirtschaftsgebiet wirklich noch freien Konkurrenz den Einzelhändler zwingen, den Weg der Kostenersparnis, den Weg der betrieblichen Rationalisierung zu gehen.

Eins darf bei dieser Betrachtung aber gerechterweise nicht übersehen werden: die Schwierigkeiten, sich gegen die Wirtschaftsschwankungen und ihre Folgen zu wehren, dürften im Handel größer sein als in der Industrie. Die Industrie hat die Möglichkeit, Zeiten schwachen Auftragseingangs durch Produktion auf Lager[3]) oder durch Produktionseinschränkung bzw. Stillegung einzelner Abteilungen zu überwinden. Beide Wege sind dem Einzelhandel nahezu völlig verschlossen. Er muß stets fast seinen ganzen Apparat unterhalten[4]); selbst die Möglichkeit, Personalentlassungen vorzunehmen, ist nur sehr begrenzt. Weit mehr als in der Industrie ist der Personalbestand für die Aufrechterhaltung des Betriebes unentbehrlich. Noch ist die menschliche Arbeitskraft bei der reinen Verkaufstätigkeit kaum irgendwo durch die Maschine ersetzt worden. Daraus folgt, daß die Personalspesen in der Warenverteilung — den Maschinenanlagen der Produktion analog — weitgehend als fixe Kosten angesehen werden müssen. Die Tatsache ferner, daß es dem Einzelhandel — von wenigen unbeachtlichen Ausnahmen, die jedoch auch nur sehr lose Bindungen darstellen, abgesehen — bisher noch nicht gelungen ist, sich zu kartellieren, versperrt ihm alle jene Möglichkeiten kartellpolitischer Absatzregelung, die man etwa durch die Begriffe Kontingentierung und Preisdifferenzierung (nach Jahreszeit, Abnehmerschichten und Art der Ware) andeuten kann[5]).

Die Schutzgemeinschaften[6]), die sich unter dem Druck des hemmungslosen Preiskampfs in der Damenkonfektionsbranche in jüngster Zeit zu bilden beginnen, sind noch zu jung, als daß man tiefgreifende Wirkungen bisher feststellen könnte. Immerhin dürften sie ein unleugbares Zeichen dafür sein, daß der wirtschaftliche Individualismus seine letzte Feste, den Einzelhandel, zu verlieren beginnt.

Die Notwendigkeit bewußter Wirtschaftsgestaltung auch im Einzelhandel kann nicht mehr geleugnet werden. Unter dem Gesichtspunkt des Rationalisierungsproblems will daher die vorliegende Arbeit an die Fragen der Wirtschaftsschwankungen herangehen. Während man dieses Problem meist vom Standpunkt des Arbeitsmarkts und der Sozialpolitik untersuchte, ist die Fragestellung dieser Arbeit betriebspolitisch. Da für einen Teil der Untersuchung, für die kurzfristigen Wirtschaftsschwankungen, den Rhythmus des Monats, der Woche, des Tages, Material bisher nur spärlich vorhanden ist, wird hier der Versuch unternommen, an Hand einer eingehenden Analyse eines Unternehmens[7]) den Kreis

---

[1]) Vgl. Georg Bernhard, Die Probleme des Großhandels, Magazin der Wirtschaft, 1926, S. 1201 ff.

[2]) Vgl. hierzu Hirsch-Zeitlin, Die Entwicklung des amerikanischen Großhandels, Berlin 1928, S. 16. Ferner »Hand-to-Mouth Buying« A discussion, Metropolitan Life Insurance, New York 1927.

[3]) Vgl. Mombert, Konjunkturbeobachtung und Konjunkturpolitik, Leipzig 1927, S. 229.

[4]) Die Tatsache, daß in der Kriegszeit mit ihrer Warenknappheit gelegentlich ein ganzes Stockwerk geräumt und geschlossen wurde, ist kein Gegenbeweis. In einigermaßen normalen Zeiten ist eine solche Maßnahme undurchführbar.

[5]) In der Vorkriegszeit versuchten lediglich die Rabattsparvereine — anscheinend nicht ohne Erfolg — gewisse kartellähnliche Wirkungen zu erzielen. Vgl. dazu Hirsch, Der Moderne Handel, S. 279.

[6]) Vgl. Mitteilungsblätter des Reichsverbandes für Damen- und Mädchenkleidung, Berlin, Oktober 1927.

[7]) Die Arbeit war in der Materialsammlung und Aufbereitung bereits im Herbst 1927 abgeschlossen, so daß auch die meisten der hier gegebenen Zahlenreihen mit diesem Zeitpunkt enden.

der Probleme, die dem Betrieb aus der Tatsache der kurzwelligen Umsatzschwankungen erwachsen, darzustellen.

Die Wahl der monographischen Methode ist für solche Untersuchungen deshalb besonders vorteilhaft, weil jeder Betrieb seine ihm eigentümlichen Besonderheiten aufweist. Die sorgfältige Analyse eines einzelnen Betriebs vermag daher über die Natur und die Ursachen der kurzfristigen Umsatzschwankungen bessere Aufschlüsse zu vermitteln, als die Untersuchung von summarischen Angaben aus einer größeren Anzahl von Betrieben, in denen sich die kurzfristigen Schwankungen der Einzelbetriebe zum Teil ausgleichen und daher das Bild verwischen können. Den auf Grund einer solchen monographischen Behandlung gefundenen Ergebnissen wird man jedoch eine gewisse allgemeine Gültigkeit zusprechen müssen, da der Einzelhandel trotz aller Verschiedenheiten der Branchen, der Betriebsgröße, des Standorts usw. seiner wirtschaftlichen Struktur nach weit homogener ist als irgendein anderer Wirtschaftszweig; eine Erscheinung, die, wie Julius Hirsch[1]) nachgewiesen hat, sogar internationale Geltung besitzt.

Das untersuchte Unternehmen ist ein mittleres, gut geleitetes Kaufhaus einer Mittelstadt der Provinz Sachsen. Seine Kundschaft setzt sich aus allen Schichten der Bevölkerung zusammen; die Stadt hat vorwiegend industrielles Gepräge, jedoch mit nicht unbedeutendem agrarischen Einschlag und rein agrarischer Umgebung. Außerdem hat die Firma zwei (kleinere) Filialen, von denen die eine in einer reinen Agrar-Kleinstadt, die andere in einem ausschließlich von Industrie-Arbeiterschaft bewohnten Vorort einer größeren Stadt Mitteldeutschlands liegt. Die geführten Waren umfassen alle Gegenstände der Bekleidungsbranche (Damen-, Herren-, Kinderkonfektion, Wäsche, Leinen und Baumwollwaren, Kleiderstoffe, Kurzwaren, Strümpfe und Putz), dazu Teppiche, Gardinen, Möbelstoffe und Linoleum. Nicht geführt werden dagegen Lebensmittel, Haushaltungsgegenstände und Möbel. Die Abteilung Schuhe, die in der Vorkriegszeit bestand, ist während des Krieges aufgegeben worden.

Das untersuchte Unternehmen dürfte somit für einen großen Teil des deutschen Einzelhandels typisch sein. Außerdem wurde — soweit vorhanden — Material aus anderen Betrieben und anderen Branchen in weitem Umfang herangezogen. Dennoch kommt es in der vorliegenden Arbeit nicht darauf an, ein repräsentatives Bild der Umsatzschwankungen im deutschen Einzelhandel zu zeichnen; es sollen vielmehr lediglich die Probleme, denen — mutatis mutandis — fast jeder Einzelhandelsbetrieb gegenübersteht, aufgezeigt und Möglichkeiten ihrer Lösung zur Diskussion gestellt werden.

2. Kapitel.

Zur Natur der Wirtschaftsschwankungen im Einzelhandel; Möglichkeiten ihrer Überwindung durch den Betrieb.

Bei dem Versuch, die Wirtschaftsbewegungen zu analysieren, kam man zur Unterscheidung folgender vier Komponenten[2]):

1. der Trend, die allgemeine, sich über längere Zeiträume erstreckende Entwicklungsrichtung,
2. die konjunkturellen oder cyklischen Bewegungen, die dem Trend wellenförmig aufgelagert sind,

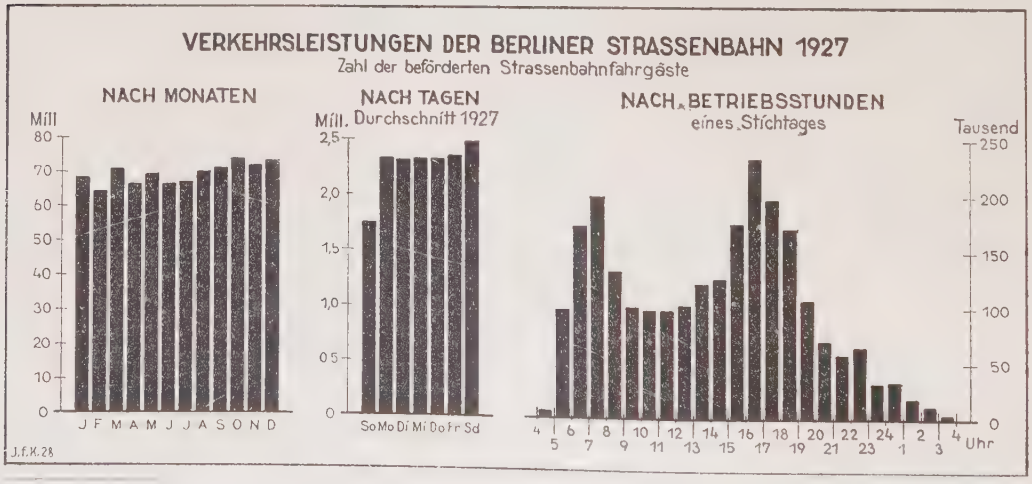
[1]) Hirsch, Das amerikanische Wirtschaftswunder, S. 160.
[2]) Wagemann, Konjunkturlehre, Berlin 1928, S. 45.

3. die periodischen oder rhythmischen Bewegungen, die, im Gegensatz zur Konjunkturbewegung, an bestimmte Termine gebunden, in einem ausgeprägten Rhythmus auftreten,
4. die unregelmäßigen Schwankungen, die, meist durch Zufälle ausgelöst, den Wirtschaftsablauf unterbrechen[1]).

Von besonderer Bedeutung im Einzelhandel sind die rhythmischen Schwankungen, deren Darstellung Hauptaufgabe dieser Arbeit ist. Die bisher bekannten Untersuchungen rhythmischer Schwankungen beschränkten sich fast ausschließlich auf die Saisonschwankungen, während die kurzfristigen Wirtschaftsrhythmen wenig Beachtung fanden. Die Erklärung dafür liegt (neben dem Mangel an Material) darin, daß die kurzfristigen Schwankungen, die Rhythmen des Monats, der Woche und des Tages, in weiten Teilen der Wirtschaft überhaupt nicht oder doch nur so schwach auftreten, daß sie dem Betrieb keine entscheidenden Probleme stellen. Die kurzfristigen Wirtschaftsschwankungen sind das typische Kennzeichen konsumnaher Wirtschaftszweige. Sie treffen daher den Einzelhandel, die Warenverteilung an den letzten Konsumenten, mit ungebrochener Wucht. Nur die Wirtschaftszweige, die — dem Einzelhandel ähnlich — eng mit dem Konsum verknüpft sind, stehen daher ebenfalls dem Problem der kurzfristigen Schwankungen gegenüber. Am deutlichsten ist dies beim Verkehrswesen und bei den Elektrizitätswerken zu erkennen. Die sogenannten »Belastungsgebirge« der Elektrizitätswerke[2]) zeigen die überaus starken Unterschiede in der Beanspruchung des Betriebes in außerordentlich plastischer Weise. Obwohl eine Reihe von Maßnahmen bereits ergriffen worden ist[3]), um einen Ausgleich zu erzielen, verhindert auch heute noch die notwendige Einstellung auf den Spitzenbedarf letzte Wirtschaftlichkeit der Stromerzeugung. Die nebenstehende Tabelle[4]) zeigt die starken Schwankungen der Betriebsleistung in Elektrizitätswerken.

Jahr	Mittlere Leistung in v. H. der Spitzenleistung
1923	38,64
1924	31,71
1925	34,76
1926	31,51

Über die Verhältnisse im Verkehrswesen geben die folgenden graphischen Darstellungen, in denen der Straßenbahnverkehr in den einzelnen Monaten des Jahres 1926, an den einzelnen Wochentagen und im Laufe eines Arbeitstags aufgezeichnet ist, ein anschauliches Bild.



[1]) Die unregelmäßigen Schwankungen sind in diese Untersuchung nicht mit einbezogen worden. Sie werden zum Teil durch betriebspolitische Maßnahmen (Reklame) hervorgerufen oder sind durch Witterungseinflüsse bedingt. Gerade die Wirkungen des Wetters auf die Umsätze des Einzelhandels zu untersuchen, wäre überaus reizvoll. Das dafür vorliegende Material reicht jedoch für eine solche Untersuchung noch nicht aus.

[2]) Vgl. Jahresbericht der Berliner Städtischen Elektrizitätswerke, Berlin 1927, S. 12 u. 54.

[3]) Ebenda S. 83.

[4]) Ebenda S. 55.

Während die Schwankungen in den Monats- und Tagesleistungen offenbar nicht sehr stark ausgeprägt sind, ist die Verkehrsleistung in den einzelnen Tagesstunden überaus verschieden.

Mit der Feststellung, daß sich Art und Intensität der Wirtschaftsschwankungen je nach der Konsumnähe eines Gewerbezweigs ändern, ist bereits ein zweites Unterscheidungsmerkmal angedeutet, das für eine betriebspolitische Untersuchung offenbar von weit größerer Bedeutung ist als die Unterscheidung nach dem zeitlichen Ablauf der Schwankungen. Man kann bei den Wirtschaftsschwankungen nach ihrer Entstehungsursache »endogene« und »exogene« Schwankungen unterscheiden. Um diese Unterscheidung für die Umsatzschwankungen des Einzelhandels durchzuführen, bleibt zu prüfen, ob sie durch bewußte Maßnahmen des Betriebes entstehen (endogen), oder ob sie dem Betrieb durch Erscheinungen aufgezwungen werden, die außerhalb seiner Machtsphäre liegen (exogen). Während der Trend beide Entstehungsgründe haben kann und im Zweifel auch haben wird (wobei jedoch die exogenen Ursachen in der Regel überwiegen werden), sind die durch die Konjunktur bedingten Umsatzschwankungen als rein exogen anzusprechen. Das typische Beispiel einer Mischung beider Komponenten finden wir bei den Saisonschwankungen. Während die meisten jahreszeitlichen Umsatzbewegungen durch die Einflüsse der Witterung und die daraus resultierenden Veränderungen des Bedarfs der Konsumenten entstehen, gibt es Schwankungen, die vom Betrieb durch regelmäßige Sonderveranstaltungen in das Bild der Umsatzgestaltung hineingetragen werden. Die Spitze im Juli, die in Warenhäusern und Textilgeschäften die ruhigen Sommermonate deutlich unterbricht, ist auf die Einrichtung der Saisonausverkäufe zurückzuführen. Dasselbe gilt in gewissem Umfang vom Inventurausverkauf und der Weißen Woche. Die kurzfristigen Wirtschaftsrhythmen sind vorwiegend exogener Natur, sie werden dem Betrieb vom Konsum aufgezwungen. Eine solche Unterscheidung nach der inneren Ursache der verschiedenen Schwankungen führt zu dem Kernproblem, welche Haltung der Betrieb den Wirtschaftsschwankungen gegenüber einnimmt oder einnehmen kann.

Grundsätzlich gibt es zwei Möglichkeiten, den kostenmäßigen Nachteilen der Umsatzschwankungen zu begegnen. Entweder versucht der Betrieb die Umsatzschwankungen zu beseitigen oder ihnen doch ihre schärfsten Spitzen zu nehmen, oder aber er paßt sich in seiner Unkostengestaltung den schwankenden Umsätzen so weitgehend wie möglich an. Das würde bedeuten, daß es darauf ankommt, fixe Unkostenbestandteile in proportionale zu verwandeln[1]).

Eine Anpassung des Betriebs an die Umsatzschwankungen aber ist — auch im günstigsten vorstellbaren Fall — immer nur unvollkommen möglich.

Die drei Kostenfaktoren, deren geringe Elastizität das eigentliche Problem der Umsatzschwankungen darstellt, sind Boden, Kapital und Arbeit. Nun kann man sich zwar vorstellen, daß über die menschliche Arbeitskraft so vollkommen disponiert wird, daß in jedem Stadium des Betriebsaufbaus (Trend), in jeder Konjunkturphase, in jedem Monat, an jedem Tag und zu jeder Tagesstunde stets nur so viel Hände zur Verfügung stehen, wie es der Situation entspricht. Eine so vollkommene Anpassung der Arbeitskraft ist vorstellbar, wenn auch in der Praxis niemals zu verwirklichen.

Schon beim Kapital, das aus Lager und Inventar besteht, ist eine Anpassung unmöglich, besonders wenn die kurzfristigen Umsatzschwankungen in Frage kommen; vollends unvorstellbar aber ist eine Elastizität des zur Verfügung stehenden Raumes.

[1]) Das wäre demnach die Umkehrung des Weges, den die Industrie im letzten Jahrhundert gegangen ist; dort bedeutete Rationalisierung meist Umwandlung proportionaler in fixe Kosten. In eindrucksvoller Weise hat dies Schmalenbach in seiner bekannten Wiener Rede dargestellt. Siehe Zeitschrift für Handelswissenschaftliche Forschung, 1928, Heft 6, S. 241.

Aus dieser Überlegung folgt, daß theoretisch die Beseitigung oder Milderung der Umsatzschwankungen das vollkommenere Mittel zur Überwindung der kostenmäßigen Nachteile ungleichmäßiger Beschäftigung ist. Die Möglichkeiten, die dem Betrieb zur Erreichung dieses Ziels zur Verfügung stehen, sind jedoch ziemlich beschränkt.

Die meisten Schwankungen sind nicht das Ergebnis mehr oder weniger zufälliger Kaufgewohnheiten, die der Betrieb nach Belieben lenken könnte. Sie sind vielmehr Ausfluß sozialer und ökonomischer Gegebenheiten oder werden — unabänderlich — durch klimatische Verhältnisse zwangläufig herbeigeführt.

Aber selbst dort, wo nur Kaufgewohnheiten vorliegen, ist eine Beeinflussung des Konsumenten, der erfahrungsgemäß überaus zähe an seinen Gepflogenheiten festhält, sehr schwierig und oft aussichtslos. Der Einzelbetrieb ist — wenn man von einigen wenigen ganz großen Unternehmungen absieht, denen die Mittel zu intensiven und systematischen Werbefeldzügen zur Verfügung stehen — meist nur machtloser Diener des Konsumenten. Er muß sich damit begnügen, ihm zu folgen, da er ihn nicht leiten kann. Gemeinschaftliches Vorgehen jedoch kann die Situation grundlegend ändern. Die Saison- und Inventurausverkäufe sind ein typisches Beispiel dafür. Diese Veranstaltungen, an denen sich fast jeder Betrieb der Bekleidungsbranche beteiligt, haben es vermocht, eine allgemeine Kaufbereitschaft des Publikums in einer Zeit zu wecken, in der die Kaufkraft weitgehend erschöpft (im Januar nach dem lebhaften Herbst- und Weihnachtsgeschäft) oder aber der Kaufwille überaus gering ist (in den Sommermonaten). Die Erfahrung hat immer wieder gelehrt, daß durch andere Sonderveranstaltungen eines einzelnen Betriebs zwar eine gewisse Umsatzvermehrung durch Heranziehung von Käuferschichten aus dem Kundenstamm von Konkurrenzfirmen möglich ist, daß aber im übrigen hierdurch meist nur zeitliche Umsatzverschiebungen erzielt werden. Große zusätzliche Umsätze, Weckung bisher latenten Bedarfs, vermögen nur die großen kollektiven Veranstaltungen herbeizuführen.

Die Domäne des Einzelbetriebs bleibt daher die organisatorische Anpassung seines Betriebsapparats an die Schwankungen. Es scheint herrschende Ansicht zu sein, daß der Einzelhandelsbetrieb, weil er vorwiegend arbeitsintensiv ist, unter den Schwankungen des Beschäftigungsgrads nicht in dem Maße leidet wie der kapitalintensive Industriebetrieb, daß es ihm vielmehr möglich sei, sich durch Verringerung seines Personalbestands der jeweiligen Marktlage anzupassen[1]).

Es ist bereits in der Einleitung darauf hingewiesen worden, daß diese Ansicht unzutreffend ist, daß der Einzelhandel vielmehr — genau wie der kapitalintensive Industriebetrieb — in hohem Maße unter dem Druck fixer Kosten steht. Die weitgehend unterteilten Unkostenangaben aus amerikanischen Detailgeschäften[2]) gestatten einen Überblick über den Anteil der fixen Kosten am Gesamtaufwand des Einzelhandelsbetriebs.

In der nachstehenden Tabelle sind als fixe Kosten diejenigen aufgeführt, die unabhängig vom Beschäftigungsgrad, jedoch unter der Voraussetzung, daß der Betrieb überhaupt arbeitet, entstehen. Wenn man zu den fixen Kosten nur die rechnet, die auch noch vorhanden sind, wenn der Betrieb völlig ruht, so liegen die Verhältnisse in der Industrie vermutlich wirklich ungünstiger. Für eine Untersuchung aber, die den Einfluß des Beschäftigungsgrads auf die Kosten feststellen will, wird man unterstellen müssen, daß ein Beschäftigungsgrad vorliegt, der größer als Null ist. Unter dieser Voraussetzung sind alle Kosten, welche die Tabelle zusammenstellt, vom Beschäftigungsgrad weitgehend unabhängig. (Die Kosten für Reklame, Versand, Verpackung und schlechte Schuldner wurden völlig weggelassen, Steuern und

[1]) Vgl. Mombert, Einführung in das Studium der Konjunktur, S. 174, ferner Mombert, Konjunkturpolitik, a. a. O. S. 230, so auch Deutsch, Konjunktur und Unternehmung, S. 109.

[2]) Hirsch, Der moderne Handel, S. 219. Vgl. hierzu auch die laufenden Veröffentlichungen über »Operating Expenses« des Bureau of Business Research Harvard University in Cooperation with the National Retail Dry Goods Association, Cambridge, Mass.

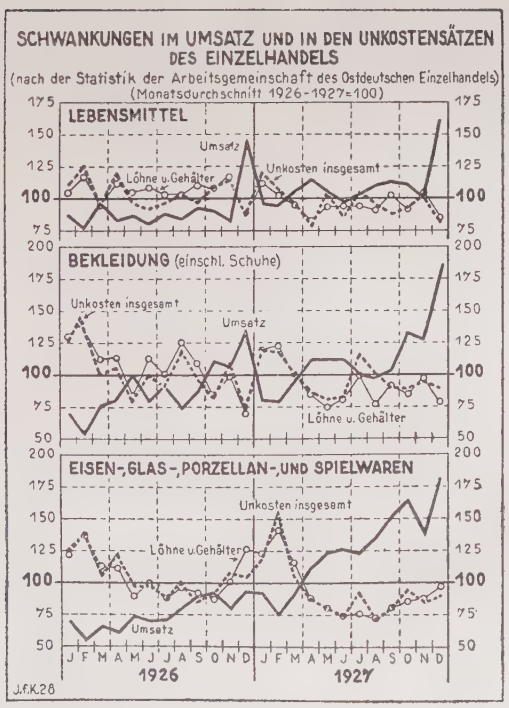
allgemeine Unkosten zu 50 v. H. und Gehälter zu 66 v. H. eingesetzt[1]).) Es ergibt sich dann, daß diese Kosten zusammen zwischen 60 und 70 v. H. der Gesamtbetriebskosten liegen. In einigen Fällen, in denen die Kapitalverzinsung größere Beträge erfordert, geht der Anteil der fixen Kosten sogar über 70 v. H. der Gesamtkosten hinaus.

Die fixen Kosten im Einzelhandel[1]).

	Warenhäuser[2]) I	II	III	IV	Drogen	Möbel	Kolonialwaren	Posamenten	Metallwaren	Juwelen	Herrenbekleidung	Schuhe	Spezialkaufhäuser
	in v. H. des Umsatzes												
Gehälter für Einkauf und Direktion ...	6,9	7,7	7,8	7,8	3,6	3,0	2,4	4,4	6,02	6,0	2,0	3,9	10,9
Miete	2,3	2,7	3,2	3,5	2,8	5,94	1,4	3,4	2,23	4,8	3,24	2,9	3,3
Heizung und Licht .	0,3	0,2	0,2	0,2	0,8	0,92	0,3	0,55	0,48	0,9	0,65	0,6	0,3
Versicherung.....	0,5	0,4	0,4	0,3	0,4	1,17	0,2	1,13	0,57	0,8	0,95	0,6	0,3
Reparaturen	0,2	0,2	0,2	0,4	0,2	—	0,1	0,5	0,14	0,4	0,10	0,1	0,3
Abschreibung auf Inventar	0,5	0,6	0,6	0,6	0,6	2,14	0,3	1,7	0,35	0,8	2,33	0,3	0,7
Zinsen auf investiertes Kapital.....	2,6	2,1	2,0	1,9	3,1	—	1,2	—	0,60	5,9	0,35	3,4	1,8
Dazu:													
$^2/_3$ Gehälter für Verkauf	4,7	4,5	4,4	4,4	8,0	4,4	4,5	8,0	3,40	7,5	8,80	6,9	3,3
$^1/_2$ Steuern	0,4	0,3	0,2	0,2	0,2	0,2	0,1	0,06	0,42	0,7	0,10	0,4	0,2
$^1/_2$ Allgemeine Unkosten	0,9	0,9	1,0	0,9	0,75	0,6	0,4	0,90	0,46	1,0	0,16	0,5	1,1
Summe der fixen Kosten	19,3	19,6	20,0	20,2	20,45	18,37	10,9	20,64	14,67	28,8	18,68	19,6	21,5
	in v. H. der Gesamtkosten												
Summe der fixen Kosten.....	72	70	69	68	74	66	61	68	69	72	64	72	70

[1]) Nach Hirsch, Der moderne Handel, S. 219, Unkosten im Detailgeschäft der Vereinigten Staaten. — [2]) Warenhäuser verschiedener Größenklasssen: I. Jahresumsatz bis 1 Million Dollar; II. Jahresumsatz über 1 bis 4 Millionen Dollar; III. Jahresumsatz über 4 bis 10 Millionen Dollar; IV. Jahresumsatz über 10 Millionen Dollar.

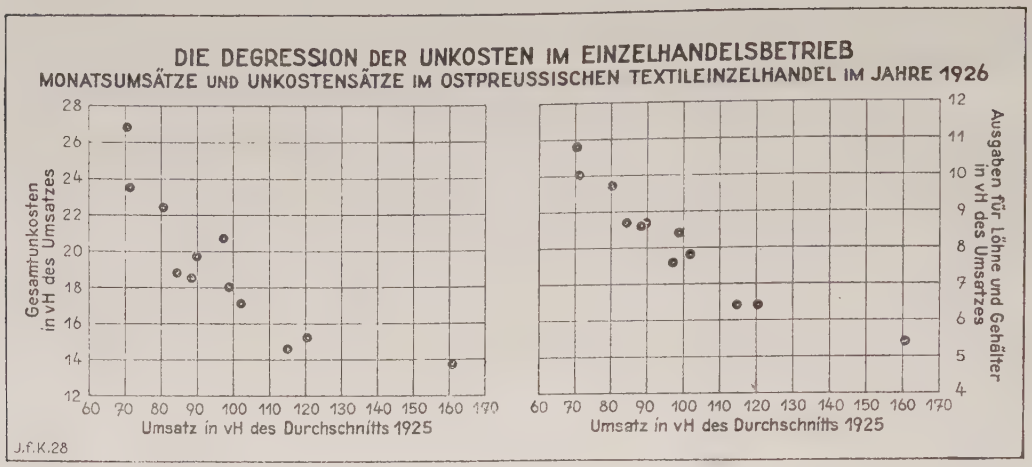
Ein so hoher Anteil der fixen Kosten bedingt eine starke Kostendegression: Mit steigenden Umsätzen fallen die Kosten in v. H. des Umsatzes, und umgekehrt steigt der Unkostensatz, wenn sich die Umsätze senken. Das nebenstehende Schaubild, das auf Ergebnissen der ostpreußischen Einzelhandelsstatistik beruht, veranschaulicht diese Erscheinung.



Eine interessante Ausnahme bei dieser Darstellung bildet die Unkostengestaltung in den Betrieben der Eisen-, Glas-, Porzellan- und Spielwarenbranche. Hier ist ungeachtet der Steigerung der Umsätze im Dezember keine Unkostensenkung, sondern vielmehr ein Steigen der Unkostenquote festzustellen. Möglicherweise ist in diesen Fällen das Optimum überschritten[1]). Es ist aber nicht unwahrscheinlich, daß die Unkostensteigerung lediglich auf buchhaltungstechnische Vorgänge zurückzuführen ist, indem im Dezember Kosten verbucht wurden, die korrekterweise über das ganze Jahr hätten verteilt werden müssen (Steuern, Gratifikationen usw.).

[1]) Wochenberichte des Instituts für Konjunkturforschung, 1928, S. 16.

Noch klarer kommt die prozentuale Senkung der Unkosten bei steigendem Umsatz in den folgenden Schaubildern zum Ausdruck. Wenn man auf der Abscisse die Meßziffern der Umsätze und auf der Ordinate die entsprechenden Unkostensätze einträgt, so erhält man folgende Degressionsbilder:



Aus diesen Schaubildern ergibt sich, daß auch die Kostensätze für Lohn und Gehalt die typische Degression der Gesamtunkostensätze mitmachen, ja sie sogar entscheidend beeinflussen. Man ist also durchaus berechtigt, die Gehaltsspesen mindestens zu zwei Dritteln den fixen Kosten zuzurechnen, und es ist abwegig, anzunehmen, daß der Einzelhandel seinen Personalbestand dem jeweiligen Umsatz anpasse. Beim weitaus größten Teil des deutschen Einzelhandels ist vielmehr die Zahl der Arbeitskräfte das ganze Jahr hindurch nahezu unverändert, so daß die Pro-Kopf-Leistung annähernd dieselbe Bewegung wie die Umsätze aufweisen muß. Durch die folgende Tabelle[1]) wird diese Überlegung weitgehend bestätigt:

1927	Umsatz in v.H. des Monatsdurchschnitts 1926	Umsatz je Verkaufskraft in ℛℳ	1927	Umsatz in v.H. des Monatsdurchschnitts 1926	Umsatz je Verkaufskraft in ℛℳ
Januar	93,4	1 844	Juli	104,5	2 587
Februar	81,6	1 969	August	84,3	2 058
März	97,8	2 361	September ...	93,0	2 260
April	107,2	2 715	Oktober	121,0	2 729
Mai	109,9	2 822	November ...	118,1	2 733
Juni	96,8	2 319	Dezember....	191,2	4 048

Da die Schwankungen des Pro-Kopf-Umsatzes den allgemeinen Umsatzschwankungen nahezu parallel verlaufen, dürfte aus der Tabelle mit Deutlichkeit hervorgehen, daß der Einzelhandelsbetrieb mit seinem Personalbestand offenbar auf einen gewissen Jahreshöchstumsatz eingestellt ist.

Die Ersparnismöglichkeiten, die sich, volkswirtschaftlich betrachtet, aus dieser Situation ergeben, werden in ihrer Größenordnung meist unterschätzt. Nach einer Schätzung von Julius Hirsch betrugen die gesamten durch den Einzelhandel vermittelten Umsätze im Jahre 1926 rund 28 bis 30 Milliarden ℛℳ[2]). (1927 dürften 30 Milliarden nicht unwesentlich überschritten worden sein.) Die Aufschläge, die dabei entstehen, schätzt Hirsch auf rund 8 Milliarden ℛℳ, die zum weitaus größten Teil aus Kosten bestehen. Allein für Gehälter wurden nach Hirsch im Jahre 1926 über 2 Milliarden ℛℳ ausgegeben. Die Ersparnismöglichkeiten, die aus einer (natürlich unerreichbaren) völligen Beseitigung allein der

[1]) Nach der Statistik des Reichsbundes des Textileinzelhandels.
[2]) Hirsch, Deutschlands Betriebskapital, in: Vierteljahrshefte zur Konjunkturforschung, 1927, Ergänzungsheft 2, S. 36.

Saisonschwankungen des Einzelhandels erwachsen würden, werden von Wagemann[1]) auf $^1/_2$ Milliarde veranschlagt. So weitet sich die Möglichkeit erhöhter privatwirtschaftlicher Rentabilität und rationellerer Betriebsführung zu einem Problem von großer volkswirtschaftlicher Bedeutung.

3. Kapitel.

Der Betriebsaufbau (Trend).

Über die allgemeine Umsatzentwicklung des gesamten deutschen Einzelhandels in der Vorkriegszeit liegt Zahlenmaterial nicht vor, so daß man lediglich auf Schätzungen angewiesen ist. So nimmt Wernicke[2]) an, daß der deutsche Detailumsatz vor dem Kriege um jährlich 1 Milliarde ℳ oder rund 4 v.H. gewachsen ist, und auch Hirsch[3]) neigt dieser Ansicht zu. Für Warenhäuser beziffert Wernicke[2]) die jährliche Umsatzsteigerung auf etwa 10 v.H., die jedoch in größeren Warenhäusern noch übertroffen wurde. Genauere Angaben besitzen wir lediglich für diese Betriebsform, für Konsumvereine und einige Massenfilialbetriebe, die aber keineswegs als repräsentativ für den gesamten deutschen Einzelhandel angesehen werden können, da ihr Anteil am gesamten Detailumsatz bis auf den heutigen Tag eine steigende Tendenz aufwies. Hirsch[4]) schätzt den Anteil der Warenhäuser am Gesamtumsatz für das Jahr 1900 auf noch nicht $^1/_3$ v.H., für 1913 auf $2^1/_2$ v.H., während im Jahre 1927 5 v.H. überschritten sein dürften. Hinzu kommt, daß die Angaben auf Grund der Warenhaussteuer gemacht wurden, der sich zahlreiche Betriebe durch Abstoßung einer Warengruppe und damit durch Umwandlung in das sondersteuerfreie »Kaufhaus« zu entziehen wußten.

Es betrug in Preußen[5])

im Jahre	die Zahl der warenhaussteuerpflichtigen Betriebe	der warenhaussteuerpflichtige Umsatz in Mill. ℳ
1901	109	179
1903	73[6])	143[6])
1907	101	216,4
1912	121	296
1914	132	? (Der Steuerertrag war etwa 10 v.H. höher als 1912)

Die Zahl der Handelsbetriebe hat sich bis in die Gegenwart hinein ständig vermehrt. Im Deutschen Reich wurden im Groß- und Einzelhandel[7]) gezählt:

Jahr	Betriebe	Personen	Zunahme gegenüber der letzten Zählung		Jahr	Betriebe	Personen	Zunahme gegenüber der letzten Zählung	
			Betriebe v. H.	Personen v. H.				Betriebe v. H.	Personen v. H.
früheres Reichsgebiet, technische Betriebseinheiten (ohne Nebenbetriebe)					jetziges Reichsgebiet (ohne Saargebiet), örtliche Betriebseinheiten				
1882.....	393 612	727 130	.	.	1907.....	621 103	1 687 278	.	.
1895.....	573 676	1 177 851	45,7	62,0	1925.....	957 681	2 556 420	54,2	51,5
1907.....	765 281	1 837 627	33,4	56,0					

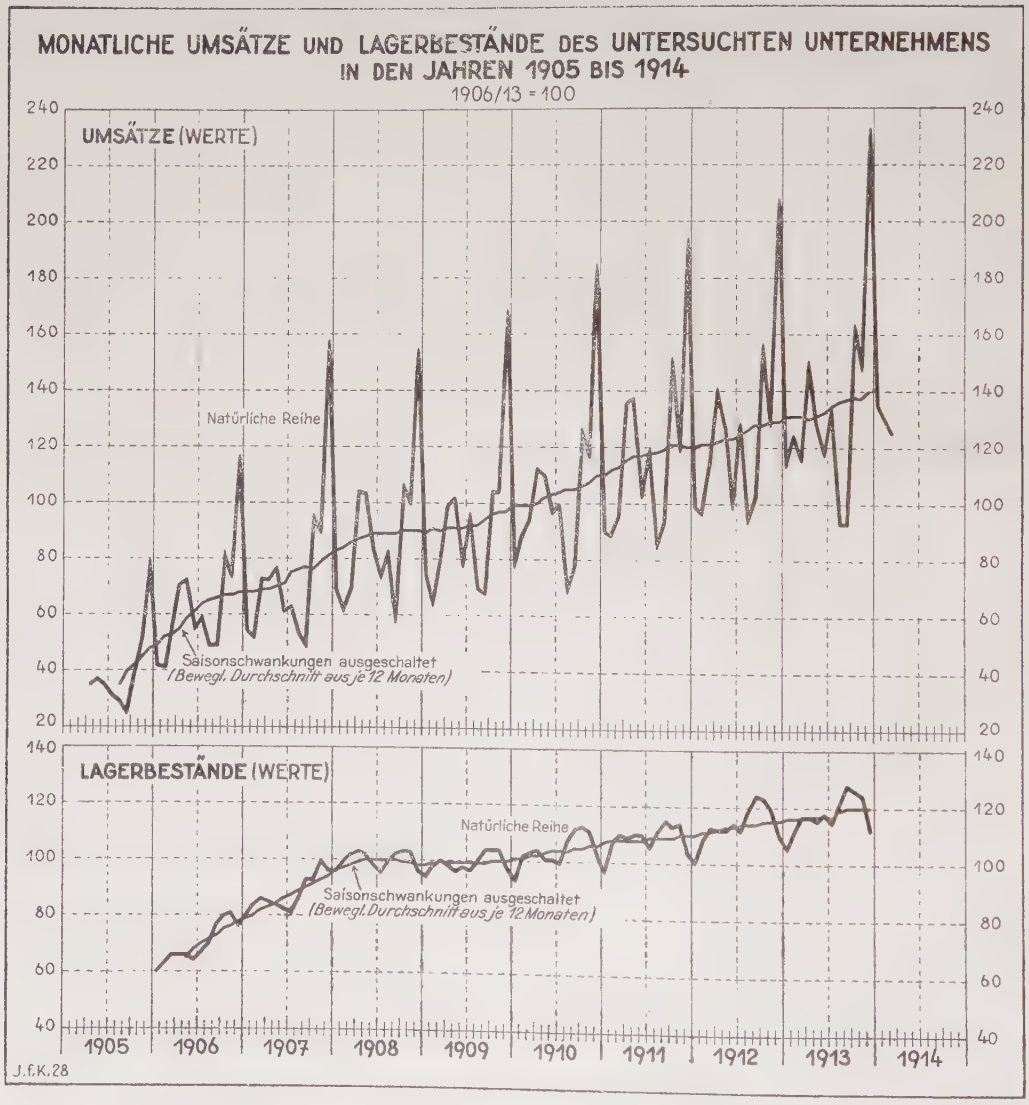
Diese Steigerung geht über die Bevölkerungsvermehrung weit hinaus. Während in Preußen 1845 auf 10 000 Einwohner 97 im Handel Beschäftigte entfielen, betrug diese Zahl im Deutschen Reich 1907 334[8]) und liegt heute bei nahezu 500.

[1]) Deutsche Konfektion, 1928, Nr. 22.
[2]) Wernicke, Kapitalismus und Mittelstandspolitik, Jena 1922, S. 242.
[3]) Hirsch, Die Bedeutung des Warenhauses in der Volkswirtschaft, S. 65.
[4]) Ebenda, S. 60.
[5]) Hirsch, Der moderne Handel, S. 239. Vgl. auch Büchner, Warenhaussteuer i. H. d. St., 4. Aufl., VIII. Bd., S. 891.
[6]) Hierzu bemerkt Hirsch, daß dieser Rückgang lediglich auf die Umwandlung in Kaufhäuser zurückzuführen sei.
[7]) Gruppe XX, Klassen 1—5 und 14 der Betriebszählung vom 16. Juni 1925.
[8]) Hirsch, Der moderne Handel, S. 20.

Wenn im folgenden der Betriebsaufbau des untersuchten mitteldeutschen Kaufhauses an Hand der monatlichen Umsatzzahlen von der Gründung bis zum Ausbruch des Krieges dargestellt wird, so sind die Fragen, die für eine betriebswirtschaftliche Untersuchung auftauchen:

1. Welche Faktoren ermöglichten den Betriebsaufbau, die fast reibungslose Aufwärtsentwicklung der Umsätze?
2. Welche innerbetrieblichen Konsequenzen ergaben sich aus dieser als »Trend« der Umsatzbewegung bezeichneten Tendenz; wie entwickelten sich insbesondere die Lagerbestände und die Unkosten?

Das folgende Schaubild gibt die Entwicklung der monatlichen Umsätze und Lagerbestände des Betriebs in den Jahren 1905 bis 1913 wieder. Dargestellt ist jeweils der natürliche Verlauf und die von Saisonschwankungen bereinigte Bewegung. Die Ausschaltung der Saisonschwankungen erfolgte durch Berechnung von beweglichen Durchschnitten aus je 12 aufeinanderfolgenden Monatswerten. Mit Rücksicht auf den glatten Verlauf der saisonbereinigten Kurven wurde von einer Berechnung und Ausschaltung der Trendlinien abgesehen.



Die Umsatzgestaltung im Einzelhandel ist aufs engste mit der Entwicklung des Masseneinkommens verknüpft. In den Vierteljahrsheften zur Konjunkturforschung sind Unter-

suchungen über die Einkommensschwankungen der Vorkriegszeit veröffentlicht, in denen die jährlichen Zuwachsprozente des Einkommens errechnet worden sind[1]). Die nebenstehende Tabelle zeigt die Entwicklung des Gesamteinkommens in Preußen, der die Umsatzgestaltung des untersuchten Betriebes gegenübergestellt ist.

Zeitraum	Jährliche Zuwachsprozente	
	beim preußischen Gesamteinkommen	bei den Jahresumsätzen
1906 bis 1907	5,6	17,2
1907 » 1908	2,7	18,8
1908 » 1909	2,9	3,4
1909 » 1910	4,3	13,0
1910 » 1911	3,3	13,5
1911 » 1912	4,5	5,9
1912 » 1913	5,4	7,2

Für den Einfluß des Einkommens auf die Umsatzgestaltung des Einzelhandels ist die in der zitierten Untersuchung durchgeführte Unterscheidung in Arbeits- und Unternehmungseinkommen von großer Bedeutung. Das Arbeitseinkommen ist für die Einzelhandelsumsätze ausschlaggebend. Das Unternehmungseinkommen spielt der Größenordnung nach eine sehr viel geringere Rolle als das Arbeitseinkommen; in Preußen betrug es in den Jahren 1905 bis 1913 noch nicht den fünften Teil des Arbeitseinkommens (19,4 v.H.). Außerdem wird das Unternehmungseinkommen normalerweise nur zu einem verhältnismäßig kleinen Prozentsatz konsumiert. Es wird vorwiegend akkumuliert und wendet sich daher den durch den Einzelhandel nicht vermittelten Produktivgütern zu.

Die Einkommenssteigerung der Vorkriegszeit wird nur zum kleinen Teil durch die Bevölkerungsvermehrung und den damit verbundenen Zuwachs an Arbeitskräften erklärt. Im Reichsdurchschnitt vermehrte sich von 1900 bis 1911 die Bevölkerung um jährlich 1,41 v.H., in Preußen um 1,53 v.H., während der Anteil der Erwerbstätigen von 1895 bis 1907 im Reichsdurchschnitt um 2,8 v.H. zunahm[2]). Das preußische Gesamteinkommen dagegen stieg von 1900 bis 1910 um jährlich 3,7 v.H. In dem Wirtschaftsbezirk des untersuchten Unternehmens war das Bevölkerungswachstum noch geringer: In der Provinz Sachsen vermehrte sich die Bevölkerung von 1900 bis 1910 um nur 0,87 v.H.[3]); die Stadt selbst, in der der Betrieb domiziliert, hatte vom Tage der Gründung des Geschäfts bis zum Kriegsausbruch keinerlei Bevölkerungszunahme aufzuweisen. Um die Umsatzsteigerung, welche das nebenstehende Schaubild zeigt, zu ermöglichen, muß also eine erhebliche Einkommenssteigerung pro Kopf der Bevölkerung vorgelegen haben.

Als Käufer kommt sowohl Industriearbeiterschaft wie auch agrarische Bevölkerung in Frage. Einen Anhalt für die Entwicklung des Einkommens der Arbeiterkundschaft des Betriebs vermittelt die folgende Zusammenstellung der — nach Kuscynski[4]) — in der Umgebung des Standorts des untersuchten Betriebs gezahlten Löhne. Leider reichen diese Untersuchungen nur bis in das Jahr 1907, zum Teil bis 1909; sie zeigen aber dennoch deutlich den »Trend« der Löhne.

Bergarbeiterlöhne 1895 bis 1907 (1907 = 100).

Jahr	Braunkohle (Bez. Halle)	Salzbergbau (Bez. Halle)	Kupferschieferbergbau (Mansfeld)	Staatl. Erzbergbau (Oberharz)	Jahr	Braunkohle (Bez. Halle)	Salzbergbau (Bez. Halle)	Kupferschieferbergbau (Mansfeld)	Staatl. Erzbergbau (Oberharz)
1895	68	83	73	72	1902	81	90	80	82
1896	71	89	78	74	1903	83	90	83	82
1897	74	92	83	75	1904	85	91	88	84
1898	76	92	86	76	1905	88	94	91	86
1899	80	93	90	77	1906	93	96	97	90
1900	85	96	94	80	1907	100	100	100	100
1901	85	97	93	81					

[1]) Vierteljahrshefte zur Konjunkturforschung, 1927, Ergänzungsheft 3, S. 32.
[2]) Zahn, Art. Beruf und Berufsstatistik, H. d. St. 4. Aufl. 2. Bd. S. 551.
[3]) Statistisches Jahrbuch für das Deutsche Reich, 1927, S. 8.
[4]) R. Kuscynski, Die Entwicklung der gewerblichen Löhne seit der Begründung des Deutschen Reiches, Berlin 1909.

Der durchschnittliche Stundenlohn der Maurer in der Provinz Sachsen und in Anhalt betrug:

1885	$25^2/_3$ Pf.	1900	$37^3/_5$ Pf.
1890	30 »	1905	38 »
1895	$29^1/_5$ »		

Der übliche Lohn der Tischler in Leipzig betrug (1908 = 100):

1887	64	1905	91
1896	73	1906	91
1900	77	1907	98

Die Bauarbeiterlöhne in Quedlinburg hatten folgende Entwicklung aufzuweisen (1908 = 100):

1895	67	1903	81
1896	67	1904	83
1897	71	1905	88
1898	71	1907	95
1902	79		

In einigen größeren Städten der näheren Umgebung des untersuchten Betriebs waren für Buchdruckergehilfen von mehr als 24 Jahren folgende Mindestsätze tariflich vereinbart (1. Januar 1909 = 100):

Zeit	Leipzig	Magdeburg	Halle	Dessau	Zeit	Leipzig	Magdeburg	Halle	Dessau
1. Oktober 1886.....	77	79	81	76	1. Juli 1896	82	81	83	78
1. Januar 1889.....	77	79	81	76	1. Januar 1902	90	88	90	88
1. » 1890.....	80	79	81	76	1. » 1907	100	98	100	100

Für die Entwicklung der Einzelhandelsumsätze, insbesondere in Waren des periodischen, nur in längeren Abständen wiederkehrenden Bedarfs[1]) (Bekleidung und Hausrat), ist offenbar die durch Lohnerhöhungen herbeigeführte Einkommenssteigerung bedeutungsvoller als diejenige, die dem Zuwachs an Händen entspringt. Die aus Lohnerhöhungen stammenden Mittel können in weit größerem Maße dem Einzelhandel zugewandt werden, da sie zusätzliches Einkommen darstellen, das über den bereits gedeckten starren Bedarf hinaus eine Verbesserung der Lebenshaltung ermöglicht. Wenn auch ein nicht unbeträchtlicher Teil der Lohnerhöhungen gewissen Kulturbedürfnissen, die nicht durch den Einzelhandel vermittelt werden (Besuch von Vergnügungsstätten, Reisen u. ä.), zufließt oder gespart wird, so wird doch der weitaus größere Teil zur Erhöhung der Ausgaben für Bekleidung und Hausrat verwendet.

Aber nicht nur die Kaufkraft der Arbeiterbevölkerung in dem Wirtschaftsbezirk des untersuchten Betriebs hob sich in der Zeit von 1905 bis 1913 erheblich, auch die landwirtschaftliche Kundschaft konnte über steigende Einnahmen verfügen. In der Umgebung des Unternehmens spielen unter den landwirtschaftlichen Produkten Zuckerrüben und Weizen eine besondere Rolle. Wie aus der nebenstehenden Zusammenstellung hervorgeht, hat die Kaufkraft der landwirtschaftlichen Bevölkerung in der Zeit des Bestehens der Firma erheblich zugenommen, da sowohl die Ernteerträge pro Hektar wie auch die Preise eine trendmäßige Steigerung aufwiesen. Im Regierungsbezirk Magdeburg war nebenstehende Entwicklung zu beobachten:

Jahr	Hektarertrag in dz		Preise in Mark pro dz	
	Winterweizen	Kartoffeln	Winterweizen	Kartoffeln
1906	25,4	153,8	163,6	32,3
1907	18,5	158,7	198,3	46,0
1908	25,8	155,4	203,3	45,8
1909	27,3	167,3	229,2	43,6
1910	28,1	174,7	203,8	37,6
1911	24,7	99,0	197,3	58,1
1912	31,3	185,9	209,5	58,9
1913	32,4	185,8	192,2	37,9
1914	—	—	201,9	46,4

Gegenüber dem Jahresdurchschnitt 1884 bis 1893 nahmen die durchschnittlichen Ernteerträge im Deutschen Reich in der Zeit von 1904 bis 1913 in Weizen um 49,3 v.H., in Kartoffeln um 56,4 v.H. und in Zuckerrüben um 23,8 v.H. zu[2]).

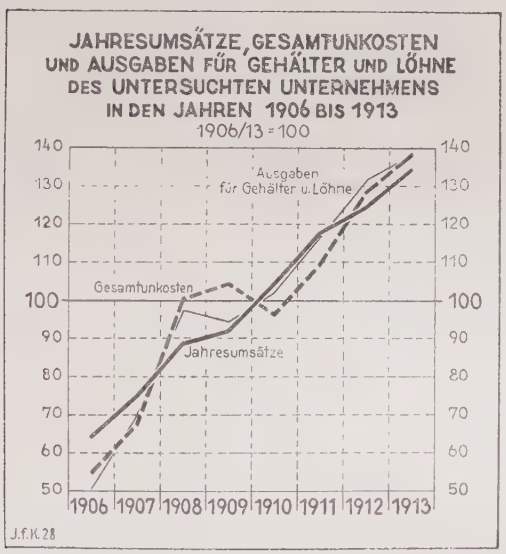
[1]) Hirsch, Der moderne Handel, S. 231.
[2]) Hirsch, Neues Werden in der menschlichen Wirtschaft, S. 38.

Wenn auch die Einkommenssteigerung der Bevölkerung nicht den gesamten Betriebsaufbau zu begründen vermag (der jährliche Umsatzzuwachs betrug durchschnittlich 8,8 v.H., während der Zuwachs des gesamten preußischen Einkommens im selben Zeitraum 4,1 v.H., der des Arbeitseinkommens allein 3,7 v.H. betrug), so dürfte sie ihn doch maßgeblich ermöglicht haben.

Immerhin sind es auch »endogene« Faktoren, Maßnahmen des Betriebs, die den Trend der Umsätze herbeiführen halfen. Durch überaus intensive Reklame, durch Erweiterungsbauten (1907/08) und durch Aufnahme und Propagierung neuer Artikel gelang es dem Betrieb, einen Teil der Konkurrenzumsätze an sich zu reißen.

Die Rolle der Betriebspolitik für den Trend der Umsätze ist zweifellos durch die Entwicklung des Masseneinkommens begrenzt. In diesem Rahmen aber besteht ihre Aufgabe darin, einen möglichst großen Teil der Gesamtausgaben der Konsumenten an sich zu ziehen, wofür sich offenbar zwei Möglichkeiten bieten: Entweder führt der Betrieb durch seine Bemühungen eine Verschiebung der Umsätze innerhalb derselben Branche herbei; die Umsätze werden den direkten Konkurrenten entzogen. Oder es gelingt ihm, die Einkommensverwendung des Konsums zu beeinflussen, indem er Einkommensteile an sich zieht, welche ohne seine Bemühungen entweder in anderen Branchen des Einzelhandels ausgegeben worden (z. B. Erhöhung der Bekleidungsausgaben auf Kosten der Ernährung) oder überhaupt fremden Wirtschaftszweigen zugeflossen wären. (Diese Erscheinung ist besonders deutlich in ihrer Umkehrung zu beobachten; die Umsatzentwicklung wird z. B. durch Volksfeste u. dgl. — vorwiegend in kleineren Städten mit verhältnismäßig eng begrenzter Kaufkraft — empfindlich und nachhaltig gestört[1]).)

Die innerbetrieblichen Verhältnisse, die sich aus der Entwicklung der Umsätze ergaben, sind aus Materialmangel nur unvollkommen einer Untersuchung zugänglich. So liegen lediglich die jährlichen Unkosten vor, da eine kurzfristige Erfolgsrechnung, wie sie heute in gut geleiteten Geschäften üblich ist, vor dem Kriege nur in den großen Warenhäusern gepflegt wurde. In der allgemeinen Richtung weichen die Unkosten nur unwesentlich von der Umsatzentwicklung ab. Das nebenstehende Schaubild stellt die Jahresumsätze von 1906 bis 1913, die Gesamtkosten und die Ausgaben für Gehälter und Löhne zusammen.



Dabei zeigt sich, daß sich die Kostenkurve wellenförmig um die Kurve der Umsätze herumlegt[2]). Nach einer Periode parallelen Verlaufs (1906/07) steigen die Unkosten stärker als die Umsätze (1908/09) und bleiben dann bis 1911 hinter der Umsatzentwicklung zurück. Im Jahre 1912 überschreiten sie die Umsatzkurve aufs neue, nähern sich ihr jedoch bereits 1913 wieder. Die Erklärung liegt darin, daß der Betrieb durch Vergrößerungsbauten,

[1]) Die Erkenntnis, daß die Rolle des Betriebs für den Trend der Umsätze verhältnismäßig eng umrissen ist, sollte den Einzelhandel dazu veranlassen — vielleicht im Gegensatz zu anderen arbeitsintensiven Wirtschaftszweigen —, die Entwicklung des Arbeitnehmereinkommens mehr unter dem Gesichtspunkt der Massenkaufkraft als, wie es heute weitgehend geschieht, unter dem Gesichtspunkt des Unkostenkontos zu betrachten. »Die Einzelhändler müssen sich bewußt werden, daß sie zwar Unternehmer, aber nicht Arbeitgeber schlechthin sind, sondern daß ihre besondere Stellung in der Wirtschaft auf der Aufnahmefähigkeit des letzten Konsumenten beruht.« J. Tiburtius in »Gegenwartsfragen des Einzelhandels«, Berlin 1928, S. 59. Ebenso Hirsch, Der deutsche Einzelhandel in Staat und Wirtschaft, Düsseldorf 1926, S. 90.

[2]) Eine Beobachtung, die bereits in der Vorkriegszeit von Lüdecke gemacht worden ist. Vgl. Lüdecke, Organisation des modernen Detailgeschäftes, Berlin 1913, S. 301.

die neue Unkostenkonto laufend belasten, für die größeren Räume werden Personalumstellungen nötig, aus den neu investierten Geldern für Inventar und Bauten erwachsen erhöhte Zinslasten usw.), die künftige Entwicklung ekomptiert. Allmählich wächst der Betrieb in den neuen, größeren Apparat hinein, zudem fördert das gesteigerte Unkostenkonto zu Gegenmaßnahmen heraus, so daß die Ausgaben hinter dem Umsatz zurückbleiben. Die Kurve der Gesamtkosten übertreibt diese Entwicklung insofern etwas, als in ihnen gewisse Posten enthalten sind, die eigentlich nicht in das Unkostenkonto hineingehören, die Valutahilfe — es handelt sich um Baukosten — über Gebäudekonto hätten abgetragen werden müssen.

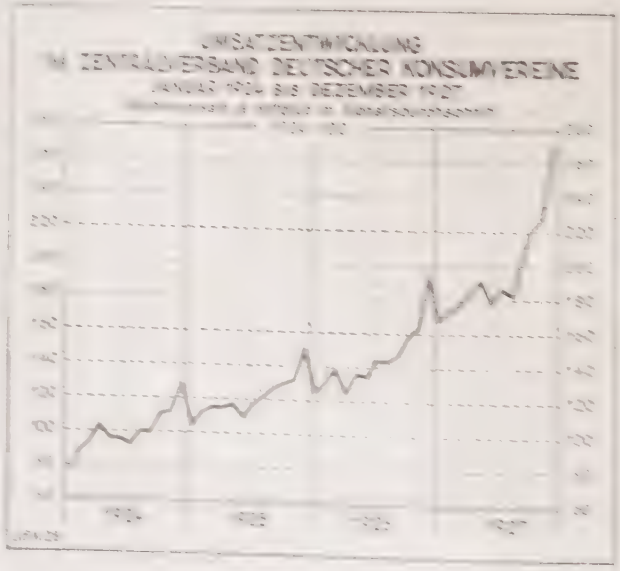
Um ein Bild über die Lagerbewegung der Verkaufsstelle zu gewinnen, wurde auf Grund der monatlichen Warenzugänge der Lagerbestand am Ultimo jedes Monats festgestellt (Anfangsbestand zum Verkaufspreis plus [Warenzugang zum Fakturenpreis plus durchschnittlicher Aufschlag] minus Warenumsatz). Die auf diese Weise errechnete Lagerbewegung von 1906 bis 1913 ist in dem Schaubild auf S. 16 der Umsatzbewegung gegenübergestellt.

Die Entwicklung der Lagerbestände ist nicht ganz so gleichmäßig wie die der Umsätze. Während die Jahre 1906 und 1907 im Zeichen einer verhältnismäßig stark steigenden Lagerhaltung standen, wird die Entwicklung später ausgeglichener verlaufen. Ein Vergleich der beiden Kurvenbilder (Umsatz und Lagerhaltung) zeigt — und das ist für die Betriebspolitik von ausschlaggebender Bedeutung —, daß lediglich in den Jahren 1906 und 1907 die Lagerhaltung stärker gestiegen ist als der Umsatz, daß gemäß, nachdem sie an diesem Zeitpunkt ein gewisser eiserner Bestand (zum Teil unverkäufliches aus unverkäuflicher Ware) sich gebildet hatte und der Aufbau beendet war, die Umsätze wesentlich schneller wachsen als die Lagervorräte. Im Durchschnitt betrug der Lagerumschlag 1906 bis 1913 jährlich 6,3 v.H. gegen 8,8 v.H. jährlicher Umsatzsteigerung. Das bedeutet, daß es der Betriebsleitung gelungen ist, die Umschlagshäufigkeit des Lagers ständig zu erhöhen. Setzen wir die durchschnittliche Umschlagsgeschwindigkeit 1907 bis 1913 = 100, so ergibt sich folgende Entwicklung:

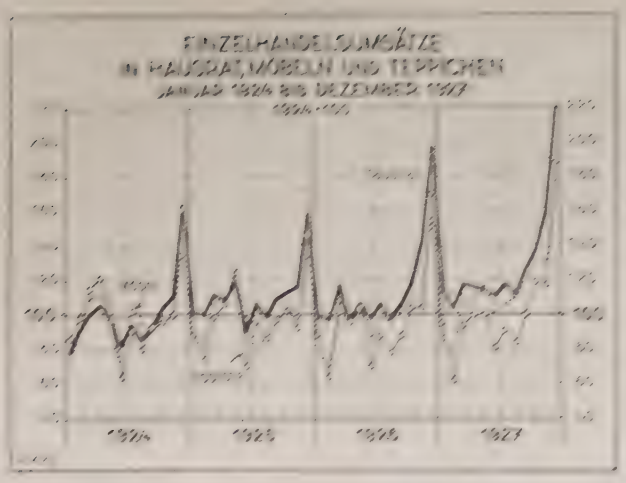
1906	94	1911	106
1907	88	1912	102
1908	86	1913	103
1909	93		

Der Lagerumschlag hob sich also im Durchschnitt um etwa 3 v.H. jährlich.

Die Zeit seit Beginn der Stabilisierung der deutschen Währung liefert noch nicht genügend Vergleichsmaterial, um die Entwicklungsrichtung der Umschlagshäufigkeit zu bestimmen. In einigen Branchen und Betriebsgrößen hat sich allerdings bereits eine [illegible] mäßige Verbesserung [illegible], ohne daß es jetzt möglich wäre, die Tendenz genau abzulesen. Einige Beispiele sollen die Entwicklungsrichtung seit 1924 andeuten.



Wie auch aus dem vorstehenden Schaubild ersichtlich, zeigen die Umsätze der Konsumvereine eine starke Steigerung, die auch durch Krisis und Depression des Jahres 1925/26 kaum berührt wurde. Die besonderen Ursachen dieser Entwicklung haben wir hier nicht darzustellen.



Auch die Umsätze in Hausrat und Möbeln weisen eine aufwärts gerichtete Entwicklung auf, die um so bemerkenswerter ist, als es sich dabei um Güter des elastischen Bedarfs handelt. Die ständig steigende Anzahl der zur Verfügung gestellten Neubauwohnungen dürfte die Ursache der günstigen Umsatzgestaltung dieser Warengruppen sein. Die nebenstehenden Schaubilder zeigen die Einzelhandelsumsätze in Hausrat und Möbeln sowie die Bauvollendungen von Wohnungen in 62 Gemeinden.

Eine neuere Verbandsstatistik des Deutschen Drogistenverbandes[1], die wertvolle Einblicke in die Wirtschaftsgestaltung dieses Fachgebiets gestattet, zeigt, daß auch die Umsätze in Drogen, Chemikalien, Farben und Parfümerien in den Jahren 1924 bis 1927 eine steigende Tendenz erkennen lassen. Die Jahresumsätze betrugen (1925 = 100):

1924	86
1925	100
1926	102
1927	106

Allerdings sind allzu optimistische Schlüsse aus dieser Umsatzsteigerung nicht zu ziehen, da auch die Unkostengestaltung seit 1924 eine steigende Tendenz aufweist. Die Verteuerung der Kosten gewerblicher Räume, steigende Personalspesen und eine Erhöhung der allgemeinen Unkosten zeitigten ein ständiges Wachsen der Unkosten, eine Entwicklung, die lediglich durch Steuersenkungen, insbesondere durch die seit 1924 mehrmals erfolgte Herabsetzung der Umsatzsteuer[2], etwas gemildert wird. Die Erhebung des Deutschen Drogistenverbandes ergab nebenstehendes Bild:

Unkosten in Prozent des Umsatzes

	1924	1925	1926	1927
Geschäftsraume	4,0	4,0	4,7	5,6
Personal	5,8	5,9	6,2	6,3
Steuern	2,8	2,8	1,8	2,0
Reklame	1,6	1,6	1,1	1,2
sonstige Unkosten	2,7	3,2	3,1	3,6
Gesamtunkosten	16,9	17,5	16,9	18,7[3]

Verhältnismäßig gering ist die Steigerung der Personalkosten. Das bedeutet, daß wachsender Umsatz zunächst ohne entsprechende Vermehrung des Personalbestands geleistet werden kann, daß vielmehr die Ausnutzung der

[1] Janiszewski, Drogen-Einzelhandelsstatistik, in »Der Drogenhändler«, 1928, S. 1315.

[2] Wir folgen überwiegender kaufmännischer Übung, wenn wir die Umsatzsteuer als Unkosten ansehen, obwohl sie nach der Theorie der Umsatzsteuer eine Warensteuer darstellt.

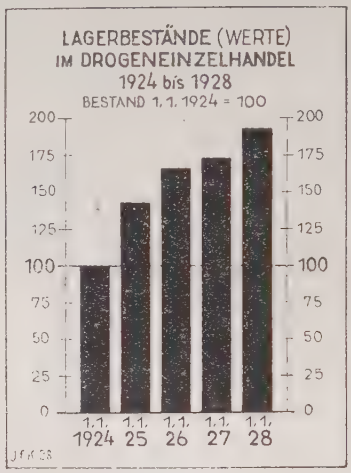
[3] Die Steigerung der Unkosten im Jahre 1927 dürfte nicht für alle Branchen typisch sein. Die Konsumvereine z. B. konnten eine [illegible] Unkostensenkung [illegible] Lockerung zum wesentlichen Teil in der Verordnung des Preußischen Wohlfahrtsministers über die Lockerung der Wohnungszwangswirtschaft vom 11. November 1926. Preuß. Gesetzsammlung, S. 390, und in entsprechenden Verordnungen anderer Länder.

einzelnen Arbeitskraft in höherem Grade möglich wird, der Umsatz pro Kopf der beschäftigten Person also steigen muß. Die folgende Tabelle bestätigt diese Überlegung.

Umsatz pro beschäftigte Person im deutschen Drogeneinzelhandel.

1924	9 790 RM	1926	12 970 RM
1925	12 660 »	1927	13 240 »

Während sich der Umsatz von 1925 bis 1927 um 6 v. H. steigerte, wuchs die Pro-Kopf-Leistung um 4,6 v. H. Dennoch trat eine, wenn auch nicht sehr starke, Steigerung der Unkostenquote für Lohn und Gehalt ein, die durch mehrere in diesen Zeitraum fallende Gehaltserhöhungen hervorgerufen wurde.



Die Lagervorräte, die durch die Inflation fast völlig vernichtet worden waren, scheinen ganz allgemein seit 1924 wieder aufgebaut worden zu sein. Besonders das Jahr 1924 stand im Zeichen dieses Lageraufbaus[1]). Die Statistik des Drogistenverbandes zeigt, daß auf diesem Fachgebiet seit 1924 nahezu eine Verdoppelung der Lagerbestände eingetreten ist.

Da der Lageraufbau in erheblich schnellerem Tempo vor sich ging, als es der Umsatzzunahme entsprochen hätte, war eine Verlangsamung der Umschlagsgeschwindigkeit die Folge, eine Entwicklung, die vom Standpunkt der betrieblichen Rationalisierung nicht eben erwünscht erscheint. Zum Teil ist der Lageranbau gerade in dieser Branche allerdings höchst unfreiwillig. Die wachsenden Ansprüche des kaufenden Publikums, die sich überstürzenden Neuerscheinungen auf dem Gebiete der Markenartikel, für die mit ungeheurer Reklametätigkeit des Fabrikanten Nachfrage erzeugt wird, zwingen den Einzelhändler, seine Vorräte unverhältnismäßig zu vermehren[2]).

In anderen Branchen, in denen der Markenartikel nicht diese entscheidende Rolle spielt, scheint der Wiederaufbau der durch die Inflation vernichteten Läger bereits beendet zu sein. Die Kapital- und Kreditverhältnisse erzwingen hier anscheinend kurzfristige Disposition und verringerte Lagerhaltung. Damit würde allerdings — volkswirtschaftlich betrachtet — die Belastung vorerst kaum kleiner werden; sie würde lediglich auf andere Schultern abgewälzt. Denn die Verwirklichung des Prinzips des »von der Hand in den Mund Kaufens« beim Einzelhandel führt zwangläufig zu einer Vergrößerung der Lagerhaltung bei Großhandel und Industrie[3]).

4. Kapitel.

Die konjunkturellen Umsatzschwankungen.

Die Vorkriegszeit bietet kein Material, das allgemeine Schlüsse über die konjunkturellen Schwankungen der Einzelhandelsumsätze gestattet. Auch aus dem untersuchten Unternehmen liegen lediglich Zahlen aus den Jahren 1905—1913 vor, die also nur einen vollständigen Konjunkturzyklus umfassen, endgültige Urteile daher nicht zulassen. Das Schaubild S. 16 zeigt, daß das Aufbaumoment und die Saisonschwankungen in der Vorkriegszeit so

---

[1]) Vgl. Schaubild S. 29.

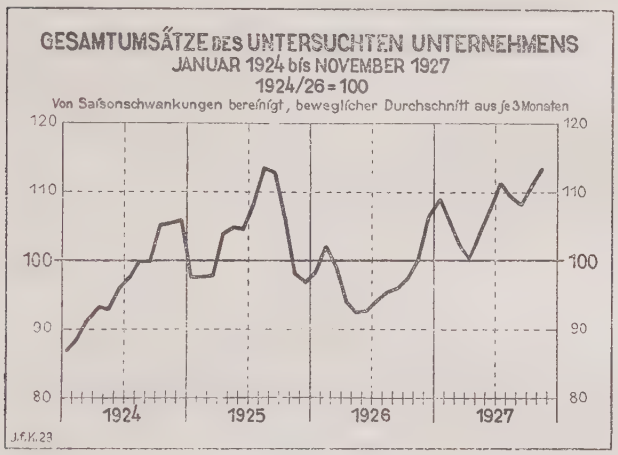
[2]) Findeisen, Der Markenartikel im Rahmen der Absatzökonomik, Berlin 1924. — W. Hermann, Die Rationalisierung im Lebensmittelhandel, in: Die Bedeutung der Rationalisierung für das deutsche Wirtschaftsleben, Berlin 1928, S. 394.

[3]) Hirsch-Zeitlin, Die Entwicklung des amerikanischen Großhandels, Berlin 1928, S. 16.

stark ausgeprägt waren, daß konjunkturelle Faktoren sich kaum auswirkten. Die Umsatzgestaltung ließ daher deutliche Konjunkturschwankungen nicht erkennen, so daß es nicht erforderlich erschien, den Trend aus der Kurve der Umsatzwerte auszuschalten. Lediglich in der zweiten Hälfte des Jahres 1908 bis zum Herbst 1909 verlangsamt sich die Aufwärtsbewegung merkbar. Während der durchschnittliche jährliche Zuwachs in den Jahren 1906 bis 1913 8,8 v.H. betrug, während das Jahr 1908 eine Umsatzzunahme um 18,8 v.H. aufzuweisen hatte, wuchs der Absatz von 1908 zu 1909 nur um 3,4 v.H. Bereits im Jahre 1910 jedoch wurde die Stagnation überwunden, der Umsatz stieg gegen das Vorjahr um 13 v.H.

Die Krisis des Jahres 1907 wirkte sich also erst unverhältnismäßig spät in der Umsatztätigkeit des untersuchten Betriebes aus. Auf welche Umstände diese späte Reaktion auf die allgemeine Wirtschaftslage zurückzuführen ist, kann heute, da Vergleichsmaterial aus anderen Betrieben nicht vorliegt, nicht mehr geklärt werden.

Für die Zeit nach der Stabilisierung hat das Institut für Konjunkturforschung laufend so reichhaltiges Material veröffentlicht, daß in diesem Zusammenhang auf eine eingehende Darstellung verzichtet werden kann. Der hier untersuchte Betrieb läßt in seiner Umsatzgestaltung den Konjunkturverlauf seit 1924 deutlich erkennen.



Der Umsatzrückgang setzt im Augenblick der Krisis im Oktober 1925 merkbar ein, nachdem bereits der September eine leichte Abschwächung aufzuweisen hatte. Schon im Mai 1926 bahnt sich ein Wiederansteigen der Umsätze zögernd an, das gegen Ende 1926 lebhafter wird und das ganze Jahr 1927 hindurch anhält. Auch in dieser Zeit aber sind die Schwankungen verhältnismäßig schwach ausgeprägt.

Dieser Tatsache ist es zuzuschreiben, daß die Konjunkturforschung sich erst ziemlich spät mit Einzelhandelsfragen beschäftigt hat[1]). Die Konjunkturentwicklung wirkt sich zwar unterschiedlich in den einzelnen Branchen des Einzelhandels aus, hat jedoch selbst in den besonders konjunkturreagiblen Warengruppen nur relativ schwache Folgen für die Umsatzgestaltung. Diese Feststellung trifft, wie bereits nachgewiesen[2]) wurde, für alle Größenklassen zu. Ob dagegen der Konjunkturverlauf sich in den verschiedenen Betriebsformen verschieden stark auswirkt, ist auf Grund des bisher vorhandenen Materials einwandfrei nicht zu entscheiden. Zwar scheint das Warenhaus — vielleicht infolge seiner größeren betriebspolitischen Möglichkeiten — unter konjunkturellen Umsatzschwankungen weniger stark zu leiden als das Spezialgeschäft, doch trifft dies — wie das folgende Schaubild zeigt[3]) — nicht allgemein für alle Branchen zu.

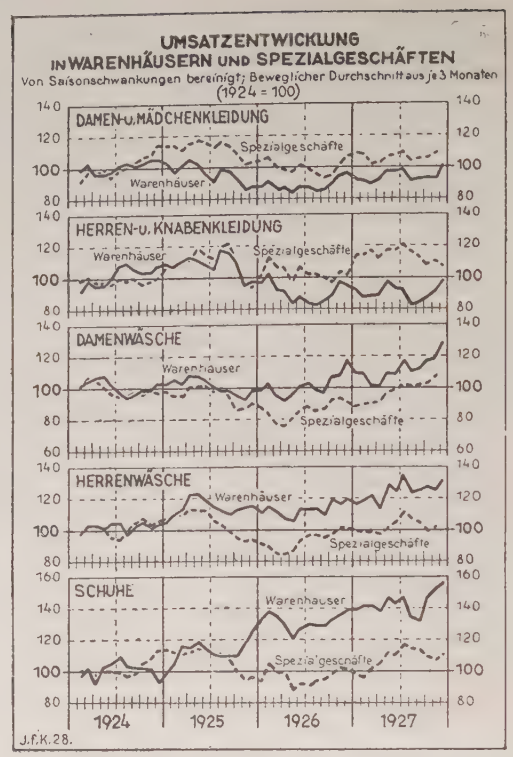
Aus dem Schaubild ergibt sich, daß in den Warengruppen, die in jüngerer Zeit erst Gegenstand der Mode auch für breitere Bevölkerungsschichten geworden sind, vornehmlich also in Wäsche und Schuhwaren, die Konjunkturschwankungen sich in den vom Institut für

[1]) Vgl. Sommer, Grundsätzliche Betrachtungen zur Frage der Einzelhandelskonjunktur, in »Annalen der Betriebswirtschaft«, 1928, Heft 1, S. 97.

[2]) Vierteljahrshefte zur Konjunkturforschung, 1927, Heft 4, S. 73, und 1928, Heft 1, Teil B, S. 35.

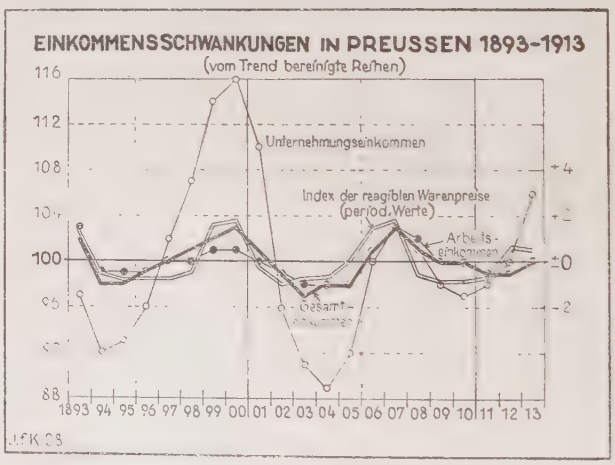
[3]) Wochenberichte des Instituts für Konjunkturforschung, 1928, 9. Woche, S. 35 (Manuskriptdruck).

Konjunkturforschung erfaßten Warenhausumsätzen kaum durchzusetzen vermochten. Vielmehr zeigt das Warenhaus einen starken Trend der Umsatzgestaltung in diesen Waren, der die konjunkturellen Momente weitgehend überdeckte. Stets, wenn das Interesse an modischen Erscheinungen auch in weniger bemittelte Bevölkerungskreise dringt und damit auf einen erhöhten Konsum hinwirkt, profitiert das Warenhaus besonders lebhaft von dieser Entwicklung[1]), da es auch heute noch als die Stätte der Bedarfsdeckung der breiten Masse der Bevölkerung bezeichnet werden darf. Außerdem greift das Warenhaus aus Reklamegründen Neuerscheinungen besonders stark auf.



Wenn man die Ursache der verhältnismäßig schwachen Konjunkturreagibilität der Einzelhandelsumsätze untersucht, so findet man sie vor allem in zwei Momenten: in der großen Stabilität des Masseneinkommens und in dem zähen Festhalten des Konsums an seinen Verbrauchsgewohnheiten.

Das nebenstehende Schaubild zeigt die Entwicklung des preußischen Einkommens in den Jahren 1893—1913.



Das Unternehmungs-Einkommen zeigt die ausgeprägtesten Schwankungen, während das Gesamteinkommen unter dem Einfluß des überaus stabilen Arbeitseinkommens nur sehr schwach auf den Konjunkturverlauf reagiert. Es wurde bereits dargestellt[2]), daß das Unternehmungseinkommen für den Einzelhandel — wenn man von gewissen Branchen, die ausgesprochene Luxusbedürfnisse befriedigen, absieht — eine untergeordnete Rolle spielt.

Obwohl die Fluktuation des Arbeitsmarkts heute erheblich größer ist als in der Vorkriegszeit, dürften die Schwankungen des Masseneinkommens dadurch gegen früher kaum vergrößert sein. Sozialpolitische Maßnahmen (das Schlichtungswesen mit der Verbindlichkeitserklärung von Tarifverträgen usw.) und die gestiegene Macht der Gewerkschaften verhindern ein Sinken der Löhne in Depressionszeiten mit starker Arbeitslosigkeit. In derselben Richtung wirkt, daß die Arbeitslosenversicherung einen wesentlichen Teil der Massenkonsumtionskraft auch in Zeiten großen Arbeitsmangels garantiert[3]).

Von der Einkommensseite her wird also der Umsatzgestaltung des Einzelhandels eine gewisse Festigkeit verliehen. Hinzu kommt, daß die Konsumgewohnheiten der Bevöl-

[1]) Vgl. Cassau, Warenhaus und Konsum, in: Probleme des Warenhauses, S. 102f.
[2]) Vgl. S. 17.
[3]) Vgl. Vierteljahrshefte zur Konjunkturforschung, 1926, Heft 2, S. 20. — Ferner A. Heichen im Berliner Tageblatt, 1928, Nr. 386.

kerung konjunkturell betrachtet überaus stabil sind. Das erwachende Interesse breitester Schichten für die Mode trägt ebenfalls dazu bei, den Konsum von der Konjunkturentwicklung immer unabhängiger zu machen. Diese Stabilität der Konsumgewohnheiten findet allerdings in den Einkommensverhältnissen ihre Grenze. Ein wesentlicher Rückgang der Einkünfte muß zwangläufig zu Verbrauchseinschränkungen führen. Doch treffen offenbar solche Einschränkungen die einzelnen Warengruppen je nach ihrer objektiven und subjektiven Entbehrlichkeit verschieden heftig. Die Wirtschaftsforschung hat daher von jeher starren und elastischen Bedarf unterschieden. Diese Begriffe sind freilich nur relativ zu verstehen; denn absolut starren Bedarf gibt es praktisch nicht, da selbst bei Lebensmitteln, dem Schulbeispiel des starren Bedarfs, Möglichkeiten der Ausdehnung und Einschränkung in quantitativer, vor allem aber qualitativer Hinsicht in verhältnismäßig großem Umfang gegeben sind.

Erhebungen des Basler Statistischen Amtes[1]) bestätigen dies. Die absoluten Nahrungsausgaben betrugen in 4 Wohlhabenheitsstufen pro Quet (Konsumkraft des neugeborenen Kindes) in Francs:

Stufen	1912	1919	1920	1921	1922	1923
I.	98,16	208,40	202,66	189,92	171,86	175,23
II.	116,26	244,62	240,89	233,31	215,82	209,89
III.	128,30	270,38	280,85	251,84	230,10	233,80
IV.	147,68	255,12	289,43	285,96	242,42	233,79

Von zwei Ausnahmen abgesehen (IV. Stufe 1919 und 1923) steigen also die Ausgaben für Ernährung mit wachsendem Einkommen.

Die Haushaltsstatistik des Deutschnationalen Handlungsgehilfenverbandes kommt zu demselben Ergebnis. Die Ausgaben für Nahrungsmittel betragen[2]):

bei einem Einkommen bis 3 000 ℳ ..... 1 049,14 ℳ
» » » von 3 000 bis 4 000 ℳ ..... 1 244,05 »
» » » von über 4 000 ℳ ..... 1 640,73 ».

Da diese Statistik auf 300 Haushaltsrechnungen basiert, kommt ihr eine hohe Beweiskraft zu. Dagegen unterliegt die Konsumstatistik des Afa-Bundes[3]) erheblichen Bedenken. Ihre Erhebungsbasis ist überaus schmal, da nur 43 Haushaltsbücher ausgewertet wurden; sie kommt denn auch zu dem unwahrscheinlichen Ergebnis, daß mit wachsendem Einkommen die absoluten Ausgaben für Nahrungs- und Genußmittel fallen.

Die Steigerung der Ernährungsausgaben wird sowohl durch quantitative als auch qualitative Ausdehnung des Verbrauchs bewirkt. Die Basler Erhebung stellt fest, daß der Fleischkonsum z. B. mit zunehmender Wohlhabenheit mengenmäßig steigt; auch der Milchverbrauch wird durch die Einkommensverhältnisse in derselben Richtung beeinflußt. Weit mehr ausgeprägt jedoch ist die Qualitätssteigerung der verbrauchten Lebensmittel bei wachsendem Einkommen, wofür die Haushaltsstatistik des D. H. V. überzeugende Beispiele erbringt[4]).

Wenn es auch absolut starren Bedarf demnach nicht gibt, so ist doch eine überaus unterschiedliche Reagibilität der einzelnen Bedarfsgruppen festzustellen. Die Erhebung des D. H. V. kommt zu dem Ergebnis, daß die Nachfrage nach Nahrungsmitteln von der 1. zur 3. Einkommensstufe (bis 3 000 Mark und über 4 000 Mark Einkommen) um 60 v. H. steigt, die Nachfrage nach Bekleidung um 150 v. H. und der Verbrauch an Hauseinrichtungsgegenständen um 300 v. H.

In v. H. der Gesamtausgaben ergibt sich für die einzelnen Bedarfsgruppen das folgende Bild:

[1]) Haushaltsrechnungen von Basler Familien aus den Jahren 1912, 1919 bis 1923, Basel 1925, S. 16.
[2]) Der Haushalt des Kaufmannsgehilfen, Hamburg 1927, S. 28.
[3]) Die Lebenshaltung der Angestellten, Berlin 1928, S. 30.
[4]) Der Haushalt des Kaufmannsgehilfen, S. 30 und 31.

Verbrauchsgruppe	Jahreseinkommen		
	bis 3 000 RM	3 000—4 000 RM	über 4 000 RM
Nahrungs- und Genußmittel	40,66	35,25	31,28
Kleidung, Wäsche, Schuhwerk	10,60	11,45	12,08
Miete	10,99	11,02	9,74
Heizung und Beleuchtung	4,95	3,91	3,78
Hauseinrichtung, Garten, Vieh	2,98	4,38	5,42
Sonstiges (Kulturbedarf)	29,82	33,99	37,70

Auch diese Zusammenstellung zeigt, daß die Elastizität der Ausgaben für Nahrungsmittel am geringsten, für Hausrat (sie hat an der Gruppe Hauseinrichtung usw. den Hauptanteil) dagegen am höchsten ist.

Man ist gezwungen, die Ergebnisse derartiger statischer Untersuchungen ins Dynamische zu übertragen, da Material, das eine direkte Beobachtung der Dynamik gestatten würde, noch nicht ausreichend vorliegt. Die Zeit nach der Stabilisierung ist zu kurz, um die Erscheinungen, die die Konjunktureinflüsse verschleiern, aus den Umsatzkurven auszuschalten. (Die nach obiger Untersuchung reagibelste Warengruppe z. B. [Hausrat] zeigt in ihrer Umsatzentwicklung seit der Inflation jenen bereits dargestellten, durch Konjunktureinflüsse kaum beeinträchtigten Trend).

Es ist demnach richtig, wenn Vogel[1]) feststellt, daß ein »Ausfall an Kaufkraft nicht alle Warengebiete gleichmäßig trifft, sondern nur einzelne große Gruppen«. Wenn er aber fortfährt, daß diese Gruppen (die elastischen Bedarfsgüter) »mit großer Wucht« betroffen werden, so dürfte das nur auf die ausgesprochenen Luxusgüter zutreffen. Bei allen Waren des Massenbedarfs — ihr Kreis wird unter dem Einfluß der Mode immer mehr erweitert — ist die Tendenz zu beobachten, den einmal erreichten Lebensstandard unter allen Umständen aufrechtzuerhalten.

Wenn die konjunkturellen Umsatzschwankungen also in ihrem Ausmaß auch hinter denen zurückbleiben, welche die Industrie, insbesondere die der Produktivgüter, treffen[2]), so sind sie dennoch für den Einzelhandelsbetrieb von einschneidender Bedeutung. Die Zahl der Konkurse im Handel war in der Vorkriegszeit nicht geringer als in der Industrie[3]); seit der Stabilisierung übertrifft sie sogar die Insolvenzen der Industrie erheblich. Wenn es sich hierbei auch zum Teil um die Bereinigung von mangelhaft fundierten Inflationsgründungen handelt, die bekanntlich gerade im Handel besonders zahlreich waren, so ist der starke Einfluß der Konjunktur auf den Einzelhandelsbetrieb doch zweifelsfrei daraus zu erkennen.

Schon verhältnismäßig schwache Umsatzrückgänge führen zu großen Schwierigkeiten. Einmal, weil die Kapitalbasis der meisten Einzelhandelsbetriebe überaus schmal ist. Hinzu kommt, daß die Liquidation größerer Lagervorräte hier nur langsam und unter erheblichen Opfern möglich ist. Auch ist die Gefahr der Fehldispositionen im Detailhandel, insbesondere mit Modewaren, besonders stark, da die Bestellungen zu einem großen Teil überaus frühzeitig getätigt werden müssen, die hereinkommende Ware also häufig eine völlig veränderte Wirtschaftslage antrifft. Gerät die Umsatzgestaltung erst ins Stocken, so setzen zahlreiche finanziell ungenügend gerüstete Betriebe sofort mit Schleuderverkäufen ein. Das kaufende Publikum wird mißtrauisch gemacht und hält in der Hoffnung auf weitere Preisrückgänge mit seinen Einkäufen noch mehr zurück. Auf diese Weise kommt der ganze Markt ins Wanken.

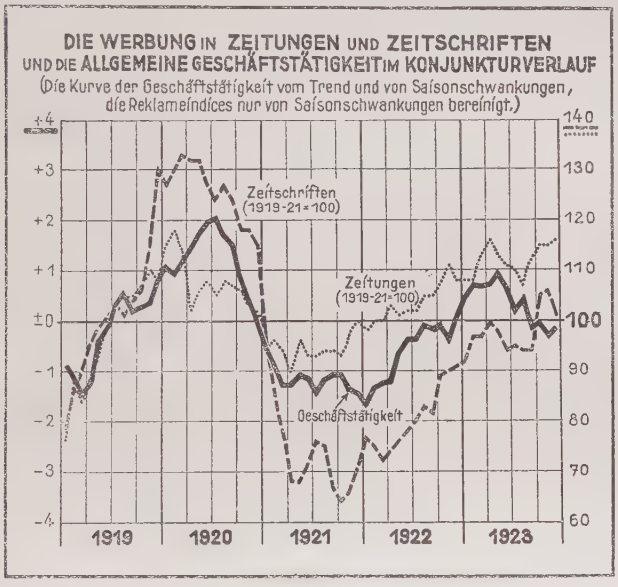
Starke Konjunkturempfindlichkeit im ganzen — bei relativ geringer Konjunkturreagibilität der Umsätze — kennzeichnet also den Einzelhandels-

[1]) Vogel, Wirtschaftsbarometer und Konjunkturprognose, Teplitz-Schönau 1927, S. 63.
[2]) Wochenberichte des Instituts für Konjunkturforschung, 1928, S. 38.
[3]) Vierteljahrshefte zur Konjunkturforschung, 1928, Heft 1, Teil A, S. 16, und 1927, Heft 4, S. 73.

betrieb. Diese Situation läßt die Frage nach betriebspolitischen Möglichkeiten, sich den schädlichen Konjunktureinflüssen zu entziehen, auftauchen.

Betrachtet man den Einzelhandel in seiner Gesamtheit, so erschöpfen sich die Möglichkeiten, konjunkturelle Umsatzrückgänge zu bekämpfen, in dem Versuch, die Einkommensverwendung zu beeinflussen. Ein verringertes Masseneinkommen muß offenbar zu entsprechenden Umsatzrückgängen beim Einzelhandel führen, wenn es nicht gelingt, die fehlenden Einkommensteile anderen Wirtschaftsgebieten zu entziehen. Nur wenn der Konsument auf andere Ausgaben (Reisen, Vergnügungen usw.) verzichtet, um seinen bisherigen Güterverbrauch aufrechtzuerhalten, sind Umsatzrückgänge zu vermeiden. Die Aussicht, daß dem Einzelhandel derartige Konsumverschiebungen gelingen, ist allerdings verhältnismäßig gering. Der überwiegende Teil der Konsumenten hat auch in Aufschwungszeiten für Bedürfnisse, die außerhalb seiner sachlichen Bedarfsdeckung liegen, kaum Mittel zur Verfügung.

Für den Einzelbetrieb stellt sich das Problem aber häufig anders dar. Der Betrieb darf hoffen, mit Hilfe einer besonders wirksamen Reklame den ihm durch Einkommensrückgänge seiner Kunden erwachsenden Umsatzverlust durch Eroberung neuer Kunden aus dem Bereich seiner Konkurrenten zu ersetzen[1]). Gehen jedoch alle oder annähernd alle Betriebe so vor, dann freilich wird diese Wirkung erhöhter Reklame paralysiert werden.



Amerikanische Untersuchungen[2]) haben gezeigt, daß die Kurve der Reklametätigkeit, repräsentiert durch die Anzeigen in Zeitungen und Zeitschriften, der Kurve der allgemeinen Konjunkturentwicklung, der B-Kurve des Harvard-Barometers, nahezu parallel zu verlaufen pflegt.

Das bedeutet offenbar, daß der Einzelhandel im allgemeinen auf den Versuch verzichtet, die Umsatzrückgänge durch verstärkte Werbung aufzufangen, daß er vielmehr durch weitgehende Einschränkung sich bemüht, Ersparnisse auch am Reklamekosten-Etat zu erzielen. Mit ansteigender Konjunktur dagegen wird die Anzeigentätigkeit erheblich verstärkt, um möglichst viel von der wachsenden Kaufkraft und dem intensiveren Kaufwillen des Konsums an sich zu reißen[3]).

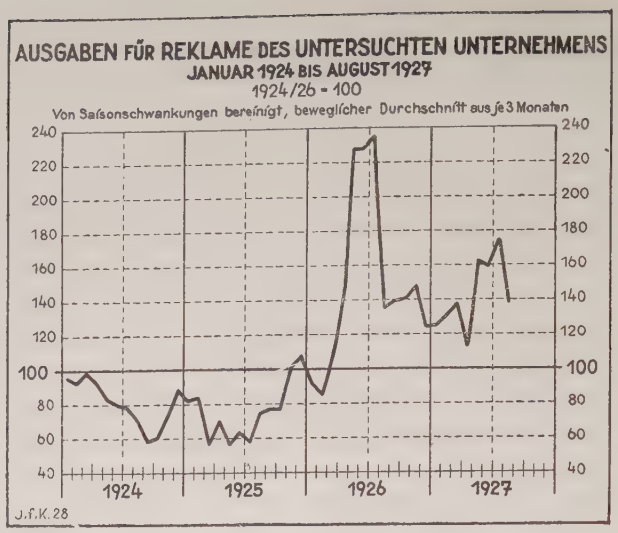
Der untersuchte Betrieb dagegen hat eine entgegengesetzte Politik getrieben. Wie das folgende Schaubild zeigt, hielten sich seine Ausgaben für Reklame während der Aufschwungsperiode 1925 auf ziemlich tiefem Stand. Im letzten Quartal 1925 jedoch stiegen sie bereits merklich an, während der Depression 1926 entwickelten sie sich überaus stark aufwärts und sanken erst mit beginnendem Aufschwung in der zweiten Jahreshälfte 1926 wieder ab. Während der Anteil der Reklamekosten, am Umsatz gemessen, in den Jahren

[1]) Vgl. hierzu Thesing, Rationalisierungsbestrebungen der Warenverteilung in den Vereinigten Staaten, Mitteilungen der Industrie- und Handelskammer zu Berlin, 1928, S. 303.

[2]) Crum, Advertising Fluctuations. Seasonal and Cyclical, Chicago und New York 1927; ferner Harvard, Economic Service, Bd. 3, 1. 3. 24. Vgl. auch Berridge, An Index of the Incomes of Factory Workers, a. a. O. Chicago und New York 1925, S. 53ff.

[3]) Wenn die Kurve der für Werbungszwecke aufgewendeten Gelder mit dem allgemeinen Konjunkturverlauf parallel geht, so braucht ihr prozentualer Anteil am Umsatz diese Entwicklung durchaus nicht zu teilen. Es ist vielmehr sehr wahrscheinlich, daß der Prozentsatz der für Werbungszwecke verausgabten Kosten im Konjunkturrhythmus annähernd konstant bleibt.

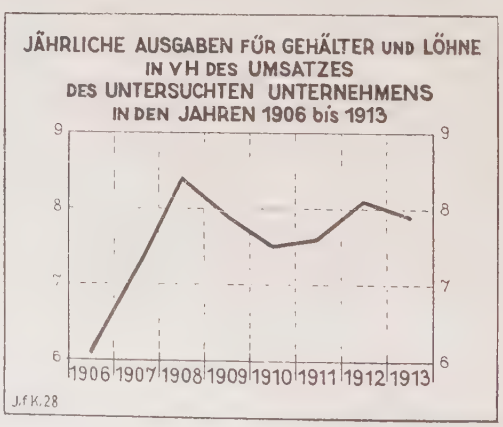
1924 und 1925 1,4 v. H. betragen hat, stieg er 1926 auf 2,3 v. H. und ging im Aufschwungsjahr 1927 auf 1,6 v. H. zurück.



Auch diese Politik war jedoch nicht in der Lage, Umsatzrückgänge zu verhindern. Da eine exakte Feststellung der Reklamewirksamkeit nur in besonders gelagerten Fällen möglich ist (bei Sonderveranstaltungen z. B.[1]), kann man auch nicht beurteilen, ob ohne diese intensive Werbetätigkeit die Umsatzrückgänge noch stärker gewesen wären. Dennoch dürfte es, soweit nicht örtliche Verhältnisse besondere Maßnahmen geeignet erscheinen lassen, zweckmäßiger sein, die Reklametätigkeit in Zeiten der Hochkonjunktur zu intensivieren. Findeisen[2]) stellt dies als herrschende Ansicht der Fachwissenschaft fest; die amerikanischen Untersuchungen beweisen, daß diese Erkenntnis dort Allgemeingut der Wirtschaftspraxis ist.

Wenn man somit konstatieren muß, daß die betriebspolitischen Möglichkeiten zur Beeinflussung der Umsatzgestaltung im Konjunkturablauf verhältnismäßig gering sind, wird die Forderung nach Anpassung des Betriebs an die konjunkturellen Schwankungen um so dringender.

Es ist Aufgabe jedes Betriebs, bei rückläufigen Umsätzen die Unkosten möglichst weitgehend zu drosseln. Auf dem Gebiet der Reklame geschieht es offenbar (wenigstens in Amerika) bereits in großem Umfange. Dagegen ist die Personalpolitik im allgemeinen überaus unelastisch. Die Befürchtung, geeignetes Personal nicht wiederzubekommen, führt dazu, auch in Depressionszeiten den größten Teil der Kräfte durchzuhalten. Die Folge ist ein deutliches Ansteigen der prozentualen Kosten für Gehälter und ein Absinken der Pro-Kopf-Leistung in Zeiten konjunktureller Umsatzrückgänge. Für die Vorkriegszeit zeigt die Kurve der jährlichen Unkostensätze für Gehälter in dem untersuchten Unternehmen diese Bewegung überaus plastisch.



In der Depression des Jahres 1908, die von Mitte dieses Jahres ab zu einem deutlichen Stocken des Umsatzfortschritts führte, steigen die Personalspesen auf 8,4 v. H. des Umsatzes, während sie im Durchschnitt der Jahre 1906 bis 1913 nur 7,7 v. H. betragen haben.

Seit Beginn der Stabilisierung zeigt der Personal-Unkostensatz des untersuchten Betriebs die Gegenläufigkeit zur Umsatzkurve ebenfalls. Es betrugen in Prozent des Jahresdurchschnitts 1924—1927:

im Jahre	die Umsätze	die Personalspesen
1924.....	95	86
1925.....	102	99
1926.....	97	109
1927.....	107	106

[1]) Grünbaum, Haben sich Sonderveranstaltungen gelohnt?, in »Zeitschrift für Waren- und Kaufhäuser«, 1927, Nr. 21.

[2]) Findeisen, Der Zweck der Reklame, in »Zeitschrift für Betriebswirtschaft«, 1926, S. 432.

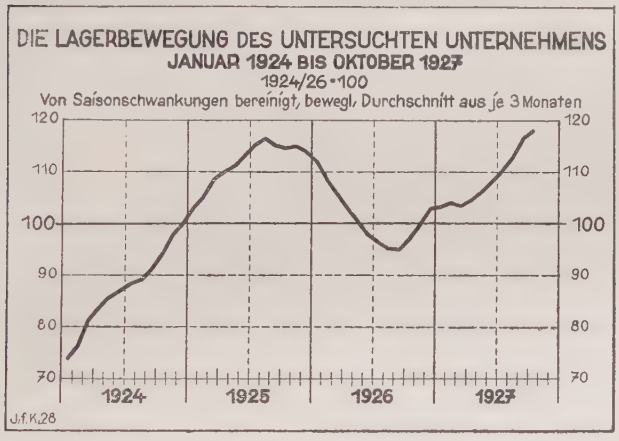
Die Steigerung des Unkostensatzes im Jahre 1925 trotz gestiegener Umsätze dürfte eine strukturelle Erscheinung und auf die »Aufwertung« der Gehälter nach der Inflation sowie auf das Sinken der Warenpreise zurückzuführen sein.

In den Jahren 1925—1927 wiesen zwei andere Provinzkaufhäuser nebenstehende Umsätze pro beschäftigte Person auf:

	I	II
1925	23 000 ℛℳ	18 000 ℛℳ
1926	18 000 »	15 000 »
1927	22 000 »	16 000 »

Die Umsatzrückgänge 1926 führten also zu einer erheblichen Senkung der Pro-Kopf-Leistung; das bedeutet, daß der Personalbestand konstant geblieben oder doch nicht annähernd im Verhältnis zum Umsatzrückgang eingeschränkt worden ist. Auch diese Beispiele dürften die mangelnde Elastizität des Personalkosten-Etats einwandfrei dartun. Eins der wichtigsten Erfordernisse aktiver Betriebspolitik aber besteht darin, das Gehaltskonto elastisch zu gestalten.

Für die Kapitalverwendung, die sich besonders in der Lagerhaltung auswirkt, ist der Konjunkturverlauf von einschneidender Bedeutung. In der Zeit von 1906—1913 wurden die konjunkturellen Momente auch bei der Lagerhaltung zwar vom Aufbaumoment und den Saisonschwankungen weitgehend überdeckt, doch zeigt das Schaubild Seite 16 deutlicher als es bei den Umsätzen der Fall war, den Einfluß der Krisen- und Depressionszeiten. Mit Beginn des Jahres 1908 bereits, frühzeitiger also als bei der Umsatzentwicklung, hört das Wachsen des Lagers auf. Im Jahre 1909 gehen die Lagerbestände sogar leicht zurück und beginnen erst in der zweiten Hälfte 1910 — wesentlich später als die Umsätze — wieder anzusteigen.



Viel klarer noch ergibt sich der Einfluß des Konjunkturverlaufs auf die Kapitalpolitik des Einzelhandelsbetriebs aus dem nebenstehenden Schaubild, das die Lagerbewegung seit 1924 darstellt.

Das Jahr 1924 selbst muß hier ausscheiden, da es im Zeichen des Wiederaufbaus der durch die Inflation zerstörten Läger stand, die Steigerung also struktureller Natur ist. Die Aufwärtsbewegung setzt sich jedoch bis zum Frühherbst 1925 fort und hat seit Anfang 1925 offenbar konjunkturelles Gepräge. Von August bis November 1925 verharrt das Lager auf der erreichten Höhe. Ende 1925, mit dem Eintritt der Wirtschaftskrisis, beginnt der Liquidationsprozeß, der bis zum Herbst 1926 angehalten hat. Mit einsetzendem konjunkturellen Aufschwung steigen auch die Lagervorräte wieder an.

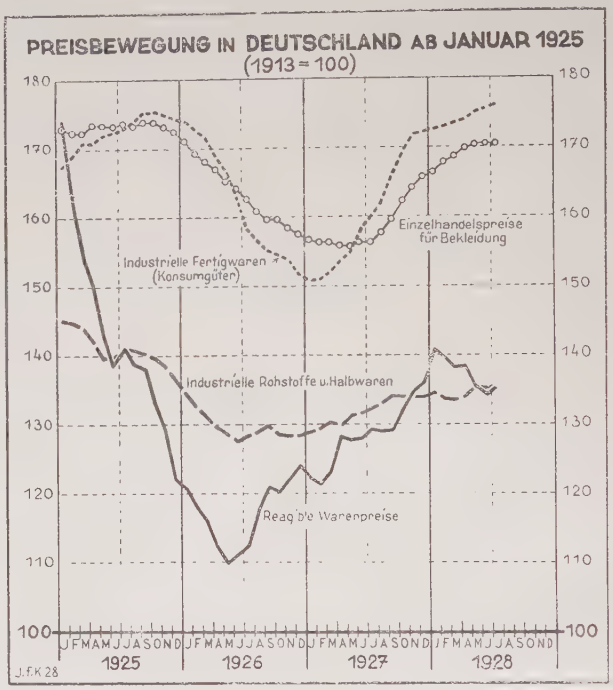
Dieser Verlauf entspricht durchaus der allgemeinen volkswirtschaftlichen Lagerbewegung, wie sie durch das Institut für Konjunkturforschung dargestellt worden ist[1]), wird also gleichfalls im wesentlichen durch die Entwicklung der Preise und des allgemeinen Zinsniveaus bedingt. Zwar erfordern erhöhte Umsätze in der Regel auch höhere Läger, doch geht das Ausmaß der Lagerschwankungen über das durch die Umsatzschwankungen erzwungene Maß weit hinaus.

Die meist vertretene Ansicht, daß dem Einzelhandel jedes spekulative Moment fehle[2]), wird sich demnach kaum aufrecht erhalten lassen. Während jedoch der typische Spekulationsbetrieb in der Hoffnung auf weitere Preissteigerungen seine Läger vergrößert, kann man vom Einzelhandel fast sagen, daß er es in der Befürchtung steigender Preise tut.

[1]) Vierteljahrshefte zur Konjunkturforschung, 1927, Heft 4, S. 9.
[2]) Schär, Handelsbetriebslehre, 1923, S. 153.

Bekanntlich weisen die Einzelhandelspreise bei weitem nicht so scharfe konjunkturelle Schwankungen auf wie die Großhandelspreise, zu denen der Einzelhändler einkauft[1]). Daraus ergibt sich, daß bei steigender Konjunktur die Spanne zwischen Einkaufspreis und Verkaufspreis verringert wird, während in der Depression der umgekehrte Vorgang eintritt, die Spanne nämlich durch intensiveren Sturz der Großhandelspreise erhöht wird. Wenn die Umsatzsteigerung nicht erheblich genug ist, um die Unkosten prozentual entsprechend zu senken, so ist eine Verringerung des Gewinnsatzes in Aufschwungszeiten die Folge, während trotz ungünstiger Konjunkturgestaltung die Gewinnquote steigen kann, wenn es gelingt, die aus Umsatzrückgängen folgende Unkostenerhöhung möglichst zu verhindern.

Eine lediglich auf günstige Liquidität gerichtete Lagerpolitik, deren Ziel ein kleines, im Verhältnis zum Umsatz konstantes Lager ist, wird angesichts dieser Situation daher nicht immer möglich sein. Der Einzelhandel muß vielmehr in gewissem Umfang seine Lagerhaltung der jeweiligen Preisentwicklung anpassen. Die Aufgabe, den richtigen Zeitpunkt für Anbau und Verringerung des Lagers zu wählen, wird ihm durch die zeitliche Folge der Preise in den einzelnen Wirtschaftsstufen etwas erleichtert. Die Kurve der Einzelhandelspreise pflegt der Preisentwicklung der Vorstufen in mehrmonatlichem Abstand zu folgen[2]). Eine sorgfältige Beobachtung der Preisgestaltung der Rohstoffe und Halbfabrikate ist daher geeignet, erhebliche Verluste zu vermeiden.



5. Kapitel.

Die Saisonschwankungen (der Jahresrhythmus).

Die Saisonschwankungen sind der bekannteste Typus der rhythmischen Schwankungen und schon Gegenstand von Untersuchungen gewesen. Im zweiten Ergänzungsheft der Vierteljahrshefte zur Konjunkturforschung 1927 werden die Saisonschwankungen der Umsätze für die wichtigsten Warenarten eingehend dargestellt, so daß hier auf eine Beschreibung des Tatbestandes weitgehend verzichtet werden kann. Das Institut hat die Saisonindizes der Umsätze folgender Warengruppen errechnet:

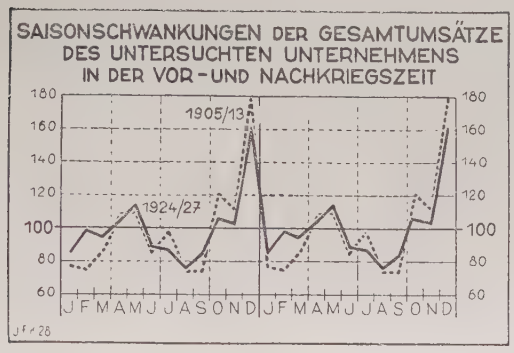
Knabenkonfektion
Herrenkonfektion
Mädchenkonfektion
Damenkonfektion
Schuhwaren
Baumwollwaren
Herrenwäsche
Damenwäsche
Wolle
Trikotagen und Strickwaren
Seide und Samt
Möbel
Gardinen
Teppiche
Haushaltswaren.

Für Nahrungsmittel wurde wegen der schwachen Repräsentation auf Errechnung von Saisonindizes verzichtet, doch bietet die Graphik auf S. 5 der zitierten Arbeit ein anschauliches

[1]) Eulenburg, Die Preisbildung in der modernen Wirtschaft, Tübingen 1925, S. 311, 312.
[2]) Wagemann, Konjunkturlehre, Berlin 1928, S. 182.

Bild vom Jahresrhythmus der Lebensmittelumsätze. Deutlich zeigt sich eine Spitze im Frühjahr und eine starke Aufwärtsbewegung gegen Jahresende. Die Untersuchung umfaßt also alle wichtigen Warengattungen, wenn auch gewisse Einschränkungen notwendig sind, da das der Untersuchung zugrunde liegende Material lediglich aus Warenhausbetrieben stammt und die Ergebnisse daher nicht ohne weiteres auf den gesamten Einzelhandel übertragen werden können.

Da die Untersuchungen des Instituts für Konjunkturforschung sich nur auf die Zeit nach der Stabilisierung erstrecken, sind im folgenden Schaubild die Saisonindizes der Gesamtumsätze des untersuchten Betriebs für die Zeit von 1905—1913 und 1924—1927 zusammengestellt[1]).



Aus dem Schaubild ergibt sich, daß die Saisonschwankungen der Vorkriegszeit von denen der Jahre 1924—1927 im großen Zug nicht wesentlich abweichen. Im ganzen haben sie sich anscheinend etwas abgeschwächt. Während das Maximum der Jahresumsätze früher bei 179 (Dezember) lag, erreicht dieser Monat heute nur noch 162 v.H. des Durchschnittsmonats. Der tiefste Punkt war in der Vorkriegszeit bei 73, während die niedrigste Saisonindexziffer heute 75 beträgt. Dieser nur sehr unwesentliche Unterschied wird aber verstärkt durch die Tatsache, daß der Umsatz in der Vorkriegszeit saisonmäßig 4mal im Jahr unter 80 v.H. des Durchschnittsumsatzes herabsank (Januar, Februar, August und September), während er diesen Tiefstand heute nur noch einmal im Jahr erreicht (August). Der geringere Anteil des Dezember-Umsatzes der Nachkriegszeit dürfte mit den grundlegend veränderten Arbeitszeitbestimmungen zusammenhängen. In der Zeit vor Weihnachten waren die Geschäfte früher bis 9 Uhr abends und nicht selten noch länger geöffnet. Die im ganzen etwas ausgeglichenere Umsatzgestaltung der Jahre 1924—1927 findet ihre Erklärung teilweise in den häufigeren Sonderveranstaltungen und in erhöhter Reklametätigkeit. Besonders deutlich wird diese Erscheinung beim Februar-Umsatz. Während in der Vorkriegszeit der Umsatz nach einem bereits sehr schwachen Januar im zweiten Monat weiter absank, steigt er heute erheblich an, obwohl bereits der Januar einen derartig starken Rückgang der Umsätze, wie die Vorkriegsentwicklung ihn zeigte, nicht mehr aufzuweisen hat. Die »Weiße Woche«, die in dem untersuchten Unternehmen erst in der Nachkriegszeit zu hervorragender Bedeutung gelangt ist, hat den Umsatzrückgang des Februar der Vorkriegszeit in eine Steigerung der Umsätze in diesem Monat verwandelt. Auch dem Inventurausverkauf kommt heute eine größere Bedeutung zu als früher. Während vor dem Kriege die Umsatzkurve von Dezember zu Januar um 57 v.H. zu fallen pflegte, sinkt sie in den Jahren 1924—1927 nur noch um 48 v.H. ab. Offenbar hat der Inventurausverkauf, der in der Nachkriegszeit mit erheblich größerer Werbetätigkeit veranstaltet wird, eine gewisse Verlagerung der Umsätze vom Dezember auf den Januar zur Folge gehabt und somit nivellierend gewirkt.

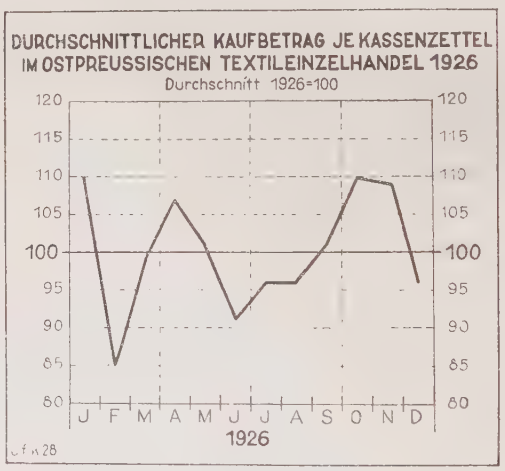
Dagegen hat der Saisonausverkauf (Juli) an Bedeutung zweifellos eingebüßt. Während der Juli-Umsatz früher eine deutliche Spitze aufwies, ist diese Spitze heute nicht mehr vorhanden; der im Juni bereits vorhandene Umsatzrückgang setzt sich vielmehr, wenn auch in verlangsamtem Tempo, fort. Die Untersuchungen des Instituts für Konjunkturforschung

[1]) Zur Methode wird auf die Arbeit von Hermann Hennig: »Die Ausschaltung von saisonmäßigen und säkularen Schwankungen aus Wirtschaftskurven« (Vierteljahrshefte zur Konjunkturforschung, 1926, Ergänzungsheft 1) verwiesen. Die Saisonindizes wurden sowohl nach der Durchschnittsmethode wie auch nach dem Gliedziffernverfahren (Harvard) errechnet. Eine eingehende Darstellung aller Methoden zur Ausschaltung von Saisonschwankungen gibt Otto Donner, »Die Saisonschwankungen als Problem der Konjunkturforschung«, Sonderheft 6 der Vierteljahrshefte zur Konjunkturforschung; vgl. ferner Altschul, Berechnung und Ausschaltung von Saisonschwankungen, Karlsruhe 1927.

zeigen im Gegensatz hierzu für die Nachkriegszeit noch die deutliche Juli-Spitze in den Umsätzen der Warenhäuser, so daß es sich hier vermutlich um eine betriebliche Eigenart des untersuchten Kaufhauses handeln dürfte.

Gewisse kleinere Verschiebungen sind bei einem Vergleich der beiden Kurven in der Umsatzgestaltung der Herbstmonate zu beobachten: Während früher der September-Umsatz noch auf dem tiefen Niveau des August zu verharren pflegte, zeigt er heute bereits eine merkliche Belebung, eine Erscheinung, die auch in den Ergebnissen des Instituts für Konjunkturforschung[1]) festzustellen ist. Diese Verschiebung dürfte durch verstärkten Modeeinfluß verursacht worden sein. Während die Bedarfsdeckung früher stärker durch klimatische Bedingungen bestimmt wurde, wärmere Kleidungsstücke daher erst mit Eintritt der Kälte beschafft zu werden pflegten, spielen die modischen Neuerscheinungen für Herbst und Winter, die bereits im September auf dem Markt erscheinen, heute eine größere Rolle. Dieser Vorwegnahme der Einkäufe entspricht dann allerdings eine schwächere Steigerung der Umsätze im Oktober. Der Anteil beider Monate am Gesamtumsatz wird durch diese interne Verschiebung daher kaum berührt. Während September und Oktober zusammen früher 190 v.H. des Durchschnittsumsatzes ausmachten, beträgt ihre Summe heute 195 v.H.

Die Saisonschwankungen der Umsatzwerte setzen sich aus zwei Komponenten zusammen: Die in den einzelnen Monaten nachgefragten Waren ändern sich sowohl quantitativ wie qualitativ. Wie die Untersuchungen von Olschinka-Uffhausen[2]) zeigen, verlaufen die Schwankungen der Käuferzahlen, die man für die quantitativen Umsatzschwankungen in gewissem Umfang als repräsentativ ansehen darf, mit der Umsatzbewegung nahezu parallel. Lediglich das Ausmaß der Schwankungen ist etwas geringer. Über die qualitativen jahreszeitlichen Schwankungen unterrichtet die folgende Kurve, die ebenfalls auf Grund der ostpreußischen Erhebungen für die Textilbranche[2]) errechnet worden ist.



Die Kurve des durchschnittlichen Kaufbetrags weist drei Spitzen auf. Im Januar, der im Zeichen des Inventurausverkaufs steht, herrscht noch die schwere und teure Winterkleidung vor; im April steigt der durchschnittliche Kaufbetrag unter dem Einfluß der Frühjahrsmoden zum zweiten Male an. Die dritte Spitze liegt in den Monaten Oktober und November und übertrifft die Frühjahrsspitze nicht unerheblich, da die in dieser Zeit das Bild beherrschende Herbst- und Winterkleidung höhere Werte repräsentiert als die leichtere Frühjahrskleidung.

Da die Schwankungen qualitativer Natur, wenn man vom Dezember und Januar absieht, im großen Zug der Entwicklung dieselbe Linie halten wie die mengenmäßigen Schwankungen, müssen sie offenbar die Saisonbewegung der Umsatzwerte verschärfen.

In der Gruppe Eisen, Glas, Porzellan sind die Schwankungen des durchschnittlichen Kaufbetrags bei weitem nicht so stark ausgeprägt wie in der Textilbranche[3]). Die nachgefragten Waren sind im wesentlichen das ganze Jahr hindurch dieselben, so daß die Saisonschwankungen der Umsatzwerte hauptsächlich auf verschieden starken mengenmäßigen Verbrauch zurückzuführen sind. Die schwächsten Schwankungen des durchschnittlichen Kaufbetrags

[1]) Vierteljahrshefte zur Konjunkturforschung, 1927, Ergänzungsheft 2, S. 11.
[2]) Olschinka-Uffhausen, Umsätze und Unkosten des ostpreußischen Einzelhandels, Elbing 1927, S. 15.
[3]) Olschinka-Uffhausen, a. a. O., S. 18.

weist die Gruppe Nahrungsmittel[1]) auf. Hier steigt der Wert eines Durchschnittseinkaufs lediglich im Dezember sehr stark an. Während der Jahresdurchschnitt 1926 1,34 *RM* betrug, stieg er im Dezember auf 1,81 *RM*, so daß also die wertmäßige Umsatzsteigerung dieses Monats die Steigerung der Käuferzahl beträchtlich übertrifft, während beide Kurven in den übrigen Monaten nahezu parallel verlaufen.

Untersucht man die Saisonschwankungen auf ihre Bestimmungsgründe, um die betriebspolitischen Möglichkeiten ihrer Überwindung beurteilen zu können, so stellt man fest, daß sie teils exogener, teils endogener Natur sind.

Als wichtigster Bestimmungsgrund exogener Art sind die klimatischen Verhältnisse zu nennen, die »unter den Faktoren zur Bestimmung der kurzwelligen Verbrauchsschwankungen vorherrschen und ihren zeitlichen Ablauf in einem deutlich erkennbaren Rhythmus ordnen«[2]). Je nach der Jahreszeit treten bestimmte Bedürfnisse des Konsums stärker in den Vordergrund, während andere fast völlig vernachlässigt werden. Für unsere Untersuchung ist die Feststellung entscheidend, daß es sich nicht um Schwankungen der Kaufkraft handelt, denen die konjunkturellen Schwankungen und — wie unten zu zeigen ist — auch die kurzfristigen Umsatzrhythmen ihre Entstehung weitgehend verdanken, sondern daß die Saisonschwankungen die Folge wechselnden Kaufwillens sind. Diese Feststellung ist bedeutungsvoll, weil der Betrieb gegen fehlende Kaufkraft fast regelmäßig machtlos ist. Dagegen gelingt es ihm in gewissem Umfang, schwachen Kaufwillen durch geeignete Maßnahmen (Sonderveranstaltungen, Preisherabsetzungen, erhöhte Reklametätigkeit) anzuregen.

Dies ist bereits weitgehend geschehen. Neue Schwankungen der Umsätze sind als Folge dieser betriebspolitischen Bemühungen aufgetreten. Sie verdanken nicht exogenen Faktoren ihre Entstehung, sind vielmehr allein vom Betrieb planmäßig herbeigeführt worden. Hierher gehört die Julispitze, die durch den Saisonausverkauf, und die Februarspitze, die durch die »Weiße Woche« bestimmt wird; auch der Januarumsatz läge ohne den Jnventurausverkauf wesentlich tiefer, als es der Fall ist.

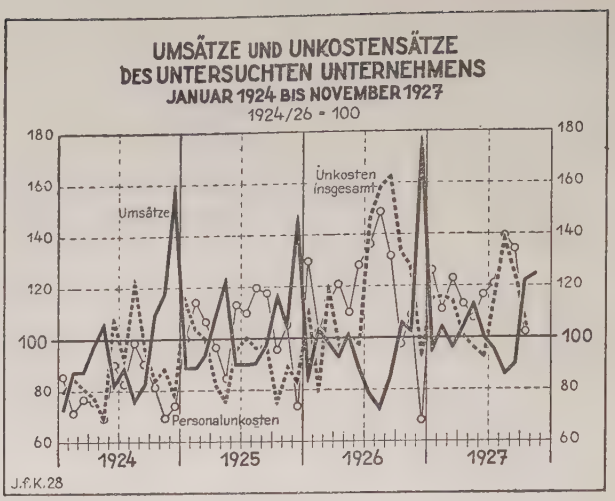
Allmählich aber wandelt sich der Charakter auch dieser Saisonschwankungen, die ursprünglich rein endogener Natur waren. Durch das fast völlig einheitliche Vorgehen aller Geschäfte, zum Teil erzwungen durch behördliche Regelung der Veranstaltungen nach Termin, Dauer, Art der Ankündigung usw., ist im Laufe der Zeit eine Kaufbereitschaft des Publikums diesen Veranstaltungen gegenüber entstanden, die die Umsatzbelebung während der Ausverkaufszeiten von den individuellen Anstrengungen eines Betriebs weitgehend unabhängig gemacht hat. Notwendige Anschaffungen werden bis zum Ausverkauf zurückgestellt, dessen Termin ja genau bekannt ist. Auch ist beobachtet worden, daß selbst Geschäfte, die sich an den Veranstaltungen nicht beteiligten, während der Ausverkaufszeiten ihrer Konkurrenten eine Umsatzbelebung feststellten, von der allgemeinen Kaufbereitschaft also auch ohne eigene Werbemaßnahmen profitieren konnten. Im Laufe der Entwicklung werden demnach jene Saisonschwankungen, die auf Grund von Sonderveranstaltungen, die man als allgemein üblich und nach Termin und Dauer annähernd feststehend bezeichnen darf, entstanden sind, von ihrem ursprünglichen Entstehungsgrund immer unabhängiger und nähern sich mehr und mehr dem Typus echter Bedarfsschwankungen.

Im 2. Kapitel wurden die Wirkungen der saisonmäßigen Umsatzschwankungen auf die Kostengestaltung bereits eingehend dargestellt. Da die Unkosten — ihrer überwiegend fixen Natur wegen — das ganze Jahr hindurch nahezu unverändert bleiben, weisen sie in Prozent des Umsatzes eine dem Umsatzrhythmus gegenläufige Bewegung auf. Für das untersuchte Kaufhaus zeigt das folgende Schaubild diese Erscheinung überaus plastisch.

Bis auf ganz geringe Abweichungen ist die Gegenläufigkeit vollkommen. Selbst diese

[1]) Olschinka-Uffhausen, a. a. O., S. 11.

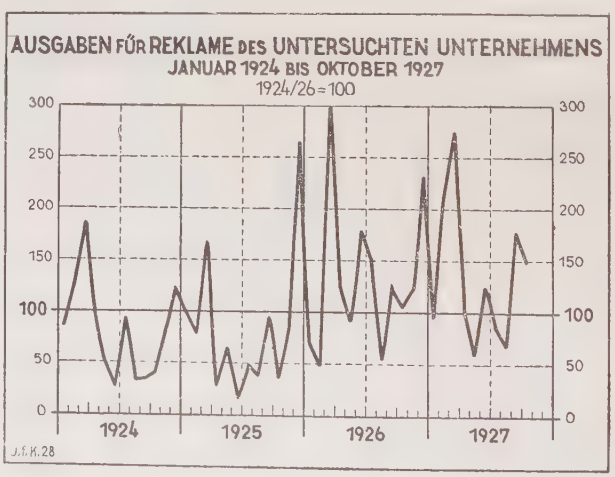
[2]) Vierteljahrshefte zur Konjunkturforschung, 1927, Ergänzungsheft 2, S. 3.



Abweichungen zeigen sich lediglich bei den Gesamtunkosten; die Personalspesen reagieren ohne Ausnahme auf jede Umsatzschwankung. Die Unregelmäßigkeit in der Bewegung der Gesamtunkosten dürfte vorwiegend auf Ungenauigkeiten in der zeitlichen Verbuchung oder auf einmalige und besondere Ausgaben zurückzuführen sein. Auf der anderen Seite führten im Sommer 1926 bauliche Veränderungen, die über Handelsunkostenkonto verbucht worden sind, eine Übertreibung der normalen Kostengestaltung herbei.

Die Reklamekosten verdienen in diesem Zusammenhang eine besondere Betrachtung. Von der Berechnung von Saisonindexziffern mußte abgesehen werden, da die Fehlerquellen bei der Verbuchung hier noch stärker sind als bei den allgemeinen Unkosten. Das Reklamekonto wird in der Regel nicht in dem Augenblick belastet, in dem die Kosten eigentlich entstehen (etwa im Zeitpunkt des Erscheinens einer Annonce), sondern der Buchungsvorgang ist von dem mehr oder weniger zufälligen Eintreffen der Rechnung des Zeitungsverlags abhängig. Hinzukommt, daß die Kosten für die Werbetätigkeit im Rahmen des Gesamtunkosten-Etats eine verhältnismäßig kleine Rolle spielen (in unserem Fall etwa 6 v.H. der Gesamtkosten), so daß auch die Ausschläge nach oben und unten überaus heftig sind.

Das Problem, das der Betriebsleitung hier gestellt ist, liegt ähnlich wie im Konjunkturverlauf: Soll die Werbetätigkeit mit der vorhandenen Bewegung gehen, sie unterstützen, oder soll sie gegen den Strom anzukämpfen versuchen, soll sie die toten Zeiten zu überwinden trachten? Das folgende Schaubild, das die (absoluten) Reklameausgaben in den Jahren 1924—1927 darstellt, zeigt, daß beide Prinzipien deutlich zu beobachten sind.

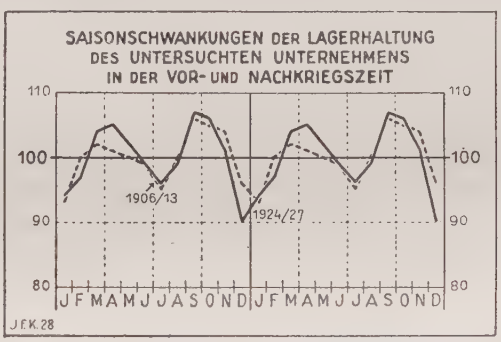


Ursprünglich herrschte der Grundsatz vor, den vorhandenen Kaufwillen und die durch Modeerscheinungen bedingten Bedürfnisse zu verstärken und weitgehend auf den eigenen Betrieb zu lenken. Daher weisen die Frühjahrs- und Herbstmonate sowie die Weihnachtszeit eine erhöhte Werbetätigkeit auf. Dann tauchte die Idee auf, die toten Monate zu beleben, und führte zu verstärkter Reklame im Februar (Weiße Woche) und im Juli (Saisonausverkauf). Auch der Januar wurde allmählich zu lebhafterer Werbung ausgenutzt (Inventurausverkauf). Dies läßt das Schaubild allerdings nicht so deutlich erkennen, weil die überragenden Reklamekosten im Dezember, der im Zeichen kostspieliger Dekorationen und Ausstellungen steht, und die besonderen Anstrengungen gerade unseres Betriebs für die »Weiße Woche« (die Reklameausgaben für diese Veranstaltung werden zum Teil erst im März verbucht) die Januarreklamekosten unverhältnismäßig klein erscheinen

lassen. Verglichen mit den Sommermonaten, liegt die Kurve jedoch am Jahresanfang auf ziemlich hohem Niveau.

Man kann also die Tendenz feststellen, die Werbearbeit auch in der Mehrzahl der »toten Monate« zu forcieren, um die gesamte Umsatzgestaltung zu nivellieren. Nur sehr wenige Monate, in denen der Kaufwille so schwach ist, daß der Versuch, ihn anzuregen, aussichtslos erscheint, die dafür aufgewendeten Kosten eine Unwirtschaftlichkeit bedeuten würden, bleiben von diesen Bestrebungen frei. Daraus spricht eine grundsätzlich andere Einstellung, als die amerikanischen Untersuchungen über die Anzeigentätigkeit im Konjunkturverlauf sie erkennen ließen. Während man dort, in der Erkenntnis, mangelnder Kaufkraft gegenüber machtlos zu sein, sich darauf beschränkte, den vorhandenen Aufschwung zu unterstützen, nimmt man hier den »Kampf mit dem Käufer« — offenbar mit Erfolg — auch in Zeiten saisonmäßiger »Depression« auf.

Die Kapitalkosten, soweit das Kapital durch die Lagervorräte repräsentiert wird, sind im Saisonverlauf nicht so unelastisch wie die personellen Ausgaben. Vielmehr weist in allen Branchen mit starken Saisonschwankungen der Umsätze auch die Lagerhaltung (und damit die Liquidität des Betriebs) einen deutlichen Saisonrhythmus auf. Das folgende Schaubild zeigt die Saisonschwankungen der Lagerhaltung des untersuchten Unternehmens für die Jahre 1905 bis 1913 und 1924—1927[1]).



Aus dem Schaubild ergibt sich jedoch, daß die Lagerbestände erheblich schwächere Schwankungen aufweisen als die Umsatzgestaltung. Sie weichen nach unten um 10 v. H., nach oben sogar nur um 7 v. H. vom Durchschnitt ab. Wenn sich auch in Deutschland das Prinzip kurzfristiger Dispositionen so weitgehend durchsetzen sollte, wie es in Amerika der Fall ist, dann muß mit einer Verstärkung auch der Lagerschwankungen gerechnet werden.

Im Verlauf der Lagerschwankungen hat sich seit der Vorkriegszeit eine entscheidende Änderung nicht vollzogen. Beide Kurven zeigen eine Frühjahrs- und eine Herbstspitze. Bemerkenswerterweise sind diese Spitzen aber in der Nachkriegszeit deutlicher ausgeprägt als früher. Dies gilt insbesondere für die Lagerhaltung der Frühjahrsmonate. Der gegen die Vorkriegszeit wesentlich verstärkte Modeeinfluß dürfte diese Veränderung bewirkt haben. Da die im Herbst umgesetzten Waren einen wesentlich höheren Wert repräsentieren als die Frühjahrsbekleidung, liegt auch in der Lagerhaltung (ähnlich wie beim durchschnittlichen Kaufbetrag pro Kassenzettel) die Herbstspitze höher als die Frühjahrspitze.

Ein Vergleich der Saisonschwankungen in den Lagerbeständen vor Ausbruch des Krieges und nach der Inflation zeigt im wesentlichen nur zwei Unterschiede: Während der Zeitpunkt der höchsten Lagerhaltung im Frühjahr in der Vorkriegszeit der Ultimo März war, hat er sich heute um einen Monat (auf den Ultimo April) verschoben. Diese Bewegung entspricht einer ähnlichen Verschiebung der Umsätze. Während April und Mai früher annähernd den gleichen Umsatzanteil hatten, überragt der Maiumsatz heute denjenigen des April nicht unerheblich. Erst der Mai bringt daher eine wesentliche Verringerung der Lagerbestände. Eine zweite Verschiebung ist beim Minimum der Lagerhaltung zu beobachten. Während die Kurve der Vorkriegszeit erst Ende Januar, nach abgeschlossenem Inventurausverkauf, ihren tiefsten Stand erreichte, sind heute am Jahresschluß die niedrigsten Lagervorräte vorhanden. Im Laufe des Januar treffen bereits erhebliche Warenmengen

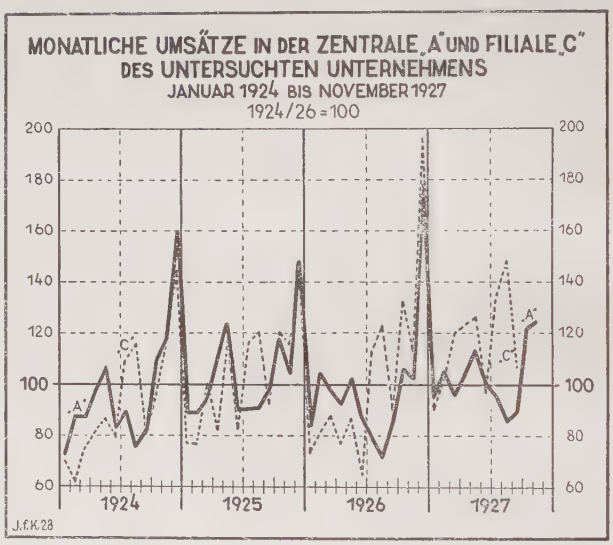
[1]) Bei einem Vergleich von Umsatz und Lagerbewegung ist zu beachten, daß die Lagerbestände auf einen Stichtag, und zwar jeweils den Ultimo des Monats, berechnet werden mußten, woraus sich gewisse Verschiebungen ergeben.

für die Anfang Februar beginnende »Weiße Woche« ein und bewirken ein Ansteigen des Lagerbestands im ersten Monat. Auch die größere Bedeutung des Saisonausverkaufs in der Vorkriegszeit wirkt sich in den Saisonindizes der Lagerhaltung aus. Der Tiefpunkt der Vorräte Ultimo Juli, liegt unter dem entsprechenden Punkt der Gegenwartskurve und ist fast auf demselben tiefen Niveau wie Ende Januar. In den Jahren 1924—1927 dagegen sinken die Lagerbestände am Halbjahrsschluß bei weitem nicht so tief wie am Jahresende.

Die betriebspolitischen Möglichkeiten den Saisonschwankungen gegenüber deutet bereits die zitierte Arbeit des Instituts für Konjunkturforschung an: »Natürlich ist an die Betriebsdisposition die Forderung zu stellen, diese Aufwendungen (Kosten) auf ein Mindestmaß zu beschränken. Ob und inwieweit dabei die Kosten durch besondere Maßnahmen den Saisonschwankungen der Umsätze angepaßt oder die Saisonschwankungen der Umsätze im Hinblick auf die Kosten durch besondere Maßnahmen beeinflußt werden können, bedarf besonderer Untersuchungen«[1]).

Es wurde bereits gezeigt, daß der Versuch, die Schwankungen der Umsätze durch geeignete Maßnahmen zu beeinflussen, nicht aussichtslos ist, daß es vielmehr gelungen ist, durch Werbemaßnahmen den Umsatzschwankungen ihre schärfsten Spitzen zu nehmen, die toten Zeiten zu beleben. Ein Sonderfall des untersuchten Unternehmens ermöglicht es, dies an Hand der Umsatzkurven zu zeigen.

Eine Filiale der Firma veranstaltet aus örtlichen Gründen die »Weiße Woche« nicht im Februar wie das Hauptgeschäft, sondern erst im August. Das nebenstehende Schaubild gibt die Umsatzgestaltung beider Häuser seit 1924 wieder.



Das Schaubild zeigt, daß es der Filiale durch diese Maßnahme gelang, den Augustumsatz zu einem der stärksten des ganzen Jahres zu machen. Freilich hat zu diesem Erfolg auch die Tatsache beigetragen, daß die dortige Bevölkerung zu dieser Zeit durch das Eingehen der ersten Ernteerlöse mit Geldmitteln versorgt ist. In den Jahren 1924 und 1925 wird der Augustumsatz lediglich vom Dezember, 1926 vom Oktober und Dezember übertroffen. Im Saisonrhythmus der Zentrale dagegen ist der August der niedrigste Monat des ganzen Jahres. Entsprechend war in den Jahren 1924 und 1925 der Februar in der Filiale ein überaus stiller Monat. Während das Hauptgeschäft im Februar wesentlich höhere Umsätze aufzuweisen hatte als im Januar (nur 1925 waren beide Monate gleich), fielen die Februarumsätze des Filialbetriebs in früheren Jahren gegenüber dem Januar erheblich ab. Man entschloß sich daher 1926, durch Veranstaltung einer »Aussteuer-Woche« eine Belebung dieses Monats herbeizuführen, was, wie das Schaubild zeigt, auch in gewissem Umfang gelungen ist.

Das Problem dieser Veranstaltungen liegt offenbar darin: Mobilisieren sie zusätzliche Umsätze, die ohne sie nicht getätigt würden, oder haben sie lediglich zeitliche Konsumverschiebungen zur Folge?

[1]) Saisonschwankungen in Warenhausumsätzen, Vierteljahrshefte zur Konjunkturforschung, 1927, Ergänzungsheft 2, S. 4.

Grundsätzlich werden Sonderveranstaltungen, die mit Preissenkungen Hand in Hand gehen (und beim Inventur- und Saisonausverkauf ist das im allgemeinen zweifellos der Fall), erweiterte Kaufmöglichkeiten und zusätzliche Umsätze schaffen. Bedürfnisse, die zu den bisherigen Preisen latent bleiben mußten, überschreiten die »Kaufgrenze« und können befriedigt werden.

Daneben aber führen auch Veranstaltungen mit Preissenkungen offenbar Umsatzverschiebungen zeitlicher Art herbei[1]). Ein Teil des Bedarfs wird zurückgestellt und erst im Ausverkauf gedeckt, entgeht also den Monaten vor der Veranstaltung. Andererseits veranlassen die Ausverkäufe zu »Vorratskäufen« und vermindern daher den Absatz der folgenden Monate. Ein ernsthaftes Argument gegen die Sonderveranstaltungen wäre in dieser Tatsache aber erst dann zu erblicken, wenn die Opfer im Preise größer sind als die Vorteile, die aus der bei Umsatzverschiebungen eintretenden Nivellierung der Umsätze auf dem Gebiet der Kostengestaltung entstehen.

Es darf bei dieser Betrachtung ferner nicht übersehen werden, daß die Sonderveranstaltungen nicht nur der Belebung toter Zeiten dienen, sondern die unerläßliche Aufgabe verfolgen, die Läger von schwerverkäuflichen Waren zu säubern. Die Erhöhung des Moderisikos in der Nachkriegszeit erfordert dies gebieterisch; selbst große Preisnachlässe können in Kauf genommen werden, weil bei längerem Lagern völlige Entwertung droht. Da der Einzelhandel als letzter Warenverteiler auch die Aufgabe hat, die Läger seiner Vorstufen, des Großhandels und der Fabrikation, von überflüssigen Waren zu befreien, sind allgemein-wirtschaftlich betrachtet Einkäufe eigens zum Zwecke des Inventur- oder Saisonausverkaufs a limine durchaus nicht zu verurteilen.

Dagegen kann es zweifelhaft erscheinen, ob das Zuviel an sonstigen Sonderveranstaltungen, die lediglich auf erhöhter Werbetätigkeit aufgebaut sind und von Preisermäßigungen nicht begleitet werden, zweckmäßig ist. Solche Maßnahmen schaffen auf die Dauer keinen zusätzlichen Konsum, sondern haben lediglich Verschiebungen von einem Geschäft zum anderen, von einer Ware zur anderen[2]) oder sonstige Veränderungen in der Einkommensverwendung zur Folge. Für den Einzelbetrieb mögen diese Umschichtungen, weil umsatznivellierend, ertragreich sein, solange nicht allgemeine Übung die Wirkung besonderer Aufwendungen paralysiert. Das dürfte aber bei den heutigen Konkurrenzverhältnissen im Einzelhandel bereits weitgehend der Fall sein.

Das Prinzip, durch Preisermäßigungen die Kauflust anzuregen, das den Sonderveranstaltungen meist zugrunde liegt[3]), kann auch mehr systematisch und über längere Zeiträume benutzt werden, um die Umsatzkurve auszugleichen. Ein Beispiel bietet die Gewährung von Sommerrabatten im Kohlenhandel. Nur wird im Einzelhandel, insbesondere soweit es sich um Modewaren handelt, diesen Bestrebungen eine verhältnismäßig enge Grenze gesetzt sein. Im Pelzeinzelhandel z. B. ist aber eine wesentliche Herabsetzung der Preise im Sommer weitgehend üblich. Die Möglichkeit, den Absatz von Gegenständen des Massenbedarfs durch derartige Maßnahmen entscheidend zu beeinflussen, ist freilich ziemlich gering. Die Kaufkraft der hierfür in Frage kommenden Schichten ist so beschränkt, daß lediglich der jeweils akute Bedarf befriedigt werden kann. Konsumfinanzierung größeren Stils müßte also hinzutreten, um diese Käufer in den Stand zu setzen, die gebotenen Vorteile auszunutzen. Hier liegt einer der Vorzüge der Abzahlungsgeschäfte, »die auf den meisten Handelsgebieten ein regelmäßigeres Geschäft garantieren und die Saisonschwankungen weniger empfindlich machen«[4]).

[1]) Diese Wirkung der Saison- und Inventurausverkäufe betont auch Kitzinger.

[2]) Beispiele für die Weckung des Bedarfs für Waren auch in ihren normalerweise stillen Zeiten gibt Kropf-Randolph, Marktanalyse, München-Berlin 1928, S. 219.

[3]) Dieses Prinzip wird besonders deutlich, wenn, wie es häufig zu beobachten ist, während des Inventur- oder Saisonausverkaufs auf alle im Preise nicht herabgesetzten Waren ein bestimmter Rabattsatz gewährt wird.

[4]) Thesing, Rationalisierung der Warenverteilung in den Vereinigten Staaten, a. a. O., S. 265. (Nach: National Distribution Conference, held under the auspices of the Chamber of Commerce of the United States, Washington).

Alle derartigen Maßnahmen bieten freilich keine Möglichkeit, die Saisonschwankungen auch nur annähernd zu vermeiden. Ein anderer Weg, die kostenmäßigen Nachteile zu beseitigen, besteht darin, durch Kombination mehrerer Warengruppen mit verschieden gelagertem Saisonrhythmus einen Spitzenausgleich zu schaffen. »Die Einführung von Kompensationsartikeln ist ein geeignetes Mittel, den Betrieb im Laufe des Jahres dauernd gleichmäßig zu beschäftigen, ihn möglichst in der Nähe des optimalen Punktes arbeiten zu lassen«[1]). Dieses Prinzip ist bekanntlich im Warenhaus weitgehend verwirklicht. Das Institut für Konjunkturforschung stellt zwar mit Recht fest[2]), daß eine auch nur annähernd vollständige Kompensation auch im Warenhaus nicht gelingt, daß jedoch eine »gewisse Abschwächung der Umsatzschwankungen während des Jahres sich ergibt«. Tänzler[3]) berichtet, daß das amerikanische Massenfilialunternehmen Woolworth ständig mit der Ausstellung der Waren wechselt, so daß stets andere Spezialgruppen vertreten sind.

Aber nicht nur im Warenhaus, auch im Spezialgeschäft sind Kompensationsmöglichkeiten vorhanden. Sie auszunutzen ist fast noch wichtiger als in Warenhäusern, da bei zu weit getriebener Spezialisierung der Beschäftigungsgrad in gewissen Zeiten auf ein unerträgliches Minimum sinkt. So hat ein Filialunternehmen der Fahrradbranche, deren eigentliche Saison nur die Monate März bis September umfaßt, auch den Vertrieb von Radiogerät und Sprechmaschinen aufgenommen, Waren, deren Saisonspitze gerade in die im Fahrradhandel stillen Wintermonate fällt. Voraussetzung derartiger Kombinationen ist freilich ein gewisser organischer Zusammenhang, der in diesem Fall durch den technischen Charakter beider Warenarten gegeben war. Umgekehrt hat ein Betrieb der Funkbranche sich eine Abteilung für Sportgeräte angegliedert, die geeignet erscheint, die im Funkhandel stillen Sommermonate zu überbrücken.

Auch diese Maßnahmen sind jedoch nicht in der Lage, eine völlig gleichmäßige Verteilung der Umsätze über das Jahr zu erzielen. Der Betrieb muß daher bestrebt sein, seine Unkosten elastischer zu gestalten, um sie den Umsatzschwankungen weitmöglich anzupassen. Eine Anpassung des Raumes ist natürlich nur in sehr beschränktem Maße möglich. Immerhin geben z. B. die Warenhäuser ihren wertvollsten Raum (im Lichthof) in gewissem Umfang den jeweils im Vordergrund stehenden Artikeln, um diesen teuersten Boden annähernd vollständig zu nutzen. Auch die Elastizität der Kapitalverwendung ist gering; lediglich das in den Lägern steckende Kapital ist — wie wir zeigten — einer gewissen Anpassung fähig. Das einzige Gebiet, auf dem die Betriebspolitik in größerem Umfang Anpassungsmöglichkeiten besitzt, ist die menschliche Arbeitskraft.

Bisher wird allerdings davon nur wenig Gebrauch gemacht. Man beschränkt sich meist darauf (rein passiv), die Urlaubszeiten in die stillen Sommermonate zu verlegen, oder gibt in einigen Branchen sogenannte Winterprämien in Form zusätzlicher Urlaubstage, um einen Anreiz für die Verlegung des Urlaubs in die ruhigen Wintermonate Januar-Februar zu schaffen.

Immerhin hat das Prinzip elastischer Personalpolitik in den letzten Jahren in zunehmendem Maße Eingang gefunden. Die Schwierigkeiten liegen vor allem — besonders in kleineren Städten — in dem Mangel an qualifizierten Aushilfskräften. Kurse, wie sie das Landesarbeitsamt Berlin z. B. veranstaltet, und die der Ausbildung von Arbeitslosen zu Verkäufern und Verkäuferinnen dienen, sind vielleicht geeignet, gewisse Erleichterung zu schaffen.

Trotz dieser Hemmungen sind die Schwankungen des Personalbestands in gut geleiteten Betrieben heute bereits sehr viel größer als vor dem Kriege. In großstädtischen Warenhäusern

[1]) Deutsch, Konjunktur und Unternehmung, S. 153.
[2]) Vierteljahrshefte zur Konjunkturforschung, 1927, Ergänzungsheft 2, S. 9.
[3]) Tänzler, Aus dem Arbeitsleben Amerikas, Berlin 1927, S. 39.

pendelt die Zahl der Beschäftigten z. B. zwischen 80 und 120 v.H. um den Durchschnitt[1]). Wanamaker, der normalerweise 5 000 Angestellte beschäftigt, zieht in der Weihnachtszeit weitere 3 000 Angestellte in seinen Betrieb hinein[2]).

Am stärksten ist das Prinzip der Aushilfskräfte in der vielleicht ausgeprägtesten Saisonbranche, dem Einzelhandel in Spielwaren, verwirklicht. Hier werden nicht weniger als 50 v.H. des Jahresumsatzes in den letzten beiden Monaten des Jahres getätigt; der Dezember allein vereinigt auf sich etwa ein Drittel des Gesamtumsatzes. Die Notwendigkeit der Einstellung von Hilfskräften, die gerade hier wegen der Schwierigkeit der Warenbehandlung nicht leicht ist, ist unabweisbar. Eine (unveröffentlichte) Erhebung einer Einkaufsgenossenschaft dieses Handelszweigs hat nachgewiesen, daß im Dezember bis zur fünffachen Anzahl der normalen Personalbesetzung Hilfskräfte eingestellt werden. Im Durchschnitt beträgt der Personalbestand gegen Jahresende etwa den 2,8fachen Durchschnittsbestand. Eine Firma, die am Jahresende ihr Personal um 200 v.H. erhöht, hat berichtet, daß trotz dieser Vermehrung die Personalspesen von 16 v.H. des Umsatzes in den übrigen Monaten auf $7^1/_2$ v.H. im Dezember sinken.

Man wird auch bei dieser privatwirtschaftlichen Untersuchung, die von sozialpolitischen Erwägungen vollständig absehen mußte, die allgemein-wirtschaftlichen Ersparnismöglichkeiten nicht unterschätzen dürfen. Selbst wenn nur ein Bruchteil der vorhandenen theoretischen Ersparnismöglichkeit von $^1/_2$ Milliarde *RM*[3]) zu verwirklichen ist, bleibt der Kampf gegen die schädlichen Wirkungen der Saisonschwankungen in der Warenverteilung eine überaus wichtige volkswirtschaftliche Aufgabe.

6. Kapitel.

Der Monatsrhythmus.

a. Zur Methode.

Die Errechnung des Monatsrhythmus, der typischen Umsatzgestaltung an den einzelnen Verkaufstagen eines normalen Monats, bereitete aus verschiedenen Gründen gewisse Schwierigkeiten. Zunächst mußte der Einfluß der verschiedenen Anzahl der Verkaufstage ausgeschaltet werden. Im Jahre 1928 haben z. B. in Norddeutschland[4]) die einzelnen Monate folgende Anzahl von Verkaufstagen:

Januar	26	April	23	Juli	26	Oktober	27
Februar	25	Mai	25	August	27	November	25
März	27	Juni	26	September	25	Dezember	24

Es haben also	23	Verkaufstage	1 Monat
	24	»	1 »
	25	»	4 Monate
	26	»	3 »
	27	»	2 » .

Der »durchschnittliche« Monat umfaßt bei 306 Verkaufstagen im Jahre 1928 25,5 Verkaufstage. Es erschien daher gerechtfertigt, den am häufigsten auftretenden Monat mit 25 Verkaufstagen als »typischen Verkaufsmonat« anzunehmen.

Ferner mußte die Störung beseitigt werden, die durch die wechselnde Lage der Wochentage und ihr verschiedenes »Umsatzgewicht« in die Monatsbewegung hineingetragen wird. Wenn der Ultimo beispielsweise auf einen Sonnabend fällt, ist die Umsatzbelebung soviel nachdrücklicher, daß die eigentliche Ultimo-Wirkung als regelmäßige Erscheinung verschleiert wird.

---

[1]) Wochenberichte des Instituts für Konjunkturforschung, 1928, S. 16.

[2]) Pelletier, Amerikareise des Nürnberger Bundes, Nürnberg 1927, S. 29.

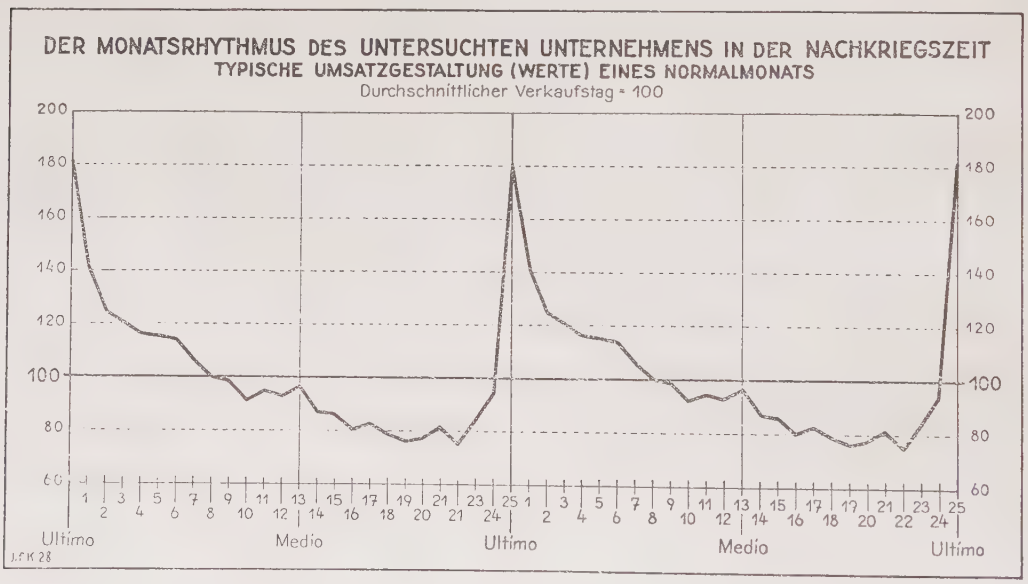
[3]) Vgl. Seite 15.

[4]) In Süddeutschland liegen die Verhältnisse wegen einer Reihe katholischer Feiertage etwas anders.

Es wurde also aus je zwei aufeinanderfolgenden Monaten der durchschnittliche Umsatz pro Verkaufstag errechnet und gleich 100 gesetzt. Die 15 letzten Verkaufstage des einen Monats und die 15 ersten Verkaufstage des folgenden Monats wurden auf diesen Durchschnittstag bezogen und in ein Streuungsbild eingezeichnet. Mit Hilfe dieses Streuungsbildes wurden alle extremen Werte, die teils durch die verschiedene Lage der Wochentage, teils durch Reklame, besondere Witterungsverhältnisse, durch Festtage und andere Störungen in das Bild hineingetragen worden waren, ausgeschaltet. Aus dem Streuungsbild ging hervor, daß die Streuung der einzelnen Tage lediglich am Tage vor Ultimo und in den folgenden 4 Tagen erheblich ist, während die übrigen Tage relativ starke Häufungen zeigen. Eine Kontrolle für die Richtigkeit der errechneten Monatsbewegung liegt darin, daß je 15 Tage vor und nach Ultimo in die Berechnung einbezogen wurden, woraus sich bei einem Monat mit 25 Verkaufstagen gewisse Überschneidungen ergeben mußten. Es zeigte sich dabei, daß der erste Tag, der nach dem Ultimo aus dem »typischen Monat« herausfällt, 87,9 v.H. des durchschnittlichen Verkaufstags, der ihm entsprechende Tag vor Ultimo 87,2 v.H. beträgt, worin eine gewisse Bestätigung für die Korrektheit der hier angewendeten Methode liegen dürfte. Den Berechnungen liegt die Zeit Januar 1924 bis September 1927 zugrunde. Der Dezember wurde wegen der durch die Weihnachtstage von allen anderen Monaten völlig verschiedenen Umsatzgestaltung ausgeschieden. Demnach sind 41 »Halbmonatspaare« bearbeitet worden.

b. Der Monatsrhythmus.

In v. H. des durchschnittlichen Verkaufstags eines »typischen Monats« ergibt sich folgender Monatsrhythmus:



Wie aus der Kurve hervorgeht, wird im allgemeinen am Ultimo ein Umsatz erzielt, der um 80 v. H. über dem durchschnittlichen Tagesumsatz liegt und die in der zweiten Monatshälfte erzielten Tagesumsätze um mehr als 100 v.H. überragt. Das Charakteristische der Monatsbewegung liegt darin, daß dem Ultimo ein zunächst ziemlich rasches, dann allmählich langsamer werdendes Abgleiten folgt. Eine kurze Verzögerung des Absinkens der Umsätze tritt um die Monatsmitte ein, die jedoch gleich nach dem Medio[1]) einer neuen Abwärtsbewegung Platz machen muß. Mit dem 22. Verkaufstag des Monats ist der tiefste

[1]) Wir wählen die Ausdrücke Ultimo und Medio, weil diese Tage sowohl den 30. wie 31., 15. wie 16. eines Monats bedeuten können.

Punkt erreicht. Die beiden letzten Tage vor Ultimo stehen im Zeichen einer — allerdings nicht sehr starken — Umsatzbelebung, während der Umsatz am 25. Verkaufstag, dem Ultimo, plötzlich von etwa 90 auf 180 hinaufschnellt.

c. Die Bestimmungsgründe des Monatsrhythmus.

Der Monatsrhythmus ist durch die Gehaltszahlungen an Angestellte und Beamte und durch andere üblicherweise um die Monatswende vorgenommene Zahlungen (Zinsen, Honorare an Ärzte und Rechtsanwälte, Verrechnungen der Geschäftswelt usw.) bestimmt. Das Ausmaß der Ultimo- und der Mediospitze wird je nach dem Standort des Betriebs und seiner Bevölkerungsstruktur verschieden sein; die Gesamtrichtung jedoch, jenes langsame Abgleiten nach Ultimo und das jähe Hinaufschnellen unmittelbar vor der Monatswende, ist absolut typisch. In einer Stadt mit vielen Reichsbehörden und zahlreichen Banken, die einen Teil oder das ganze Gehalt um die Monatsmitte an ihre Angestellten zur Auszahlung bringen, wird die Mediospitze stärker ausgeprägt sein als in unserem Beispiel.

Überraschend mag die Tatsache erscheinen, daß unmittelbar vor Monatsende, also bevor die erwähnten Zahlungen, denen die Umsatzbelebung der Monatswende zu verdanken ist, stattgefunden haben, eine deutliche Steigerung der Umsätze eintritt. Die Erklärung für diese Erscheinung dürfte z. T. darin liegen, daß gewisse »eiserne Bestände« nunmehr angegriffen und zu Anschaffungen benutzt werden. Unvorhergesehene Ausgaben, die diesen »Reservefonds« bis dahin notwendig erscheinen ließen, können keine erheblichen Schwierigkeiten mehr bereiten, da eine Auffüllung in sicherer und naher Aussicht steht. Andererseits veranlaßt die Befürchtung, nach Eintritt der allgemeinen Kaufwelle die vielleicht schon vorher ausgesuchten Gegenstände nicht mehr zu erhalten oder während der lebhaften Kauftätigkeit nach Ultimo nicht so gewissenhaft bedient zu werden, viele Käufer dazu, ihren Bedarf schon vorher zu decken. Zum Teil mag die Umsatzbelebung der Tage vor Ultimo auch durch Vorschüsse finanziert werden. Außerdem zahlt eine Reihe von Unternehmungen ihre Gehälter bereits einen oder zwei Tage vor dem Monatsschluß aus. Daß diese Bewegung aber nicht stärker ist, als aus der Graphik hervorgeht — »der durchschnittliche Verkaufstag« wird nicht erreicht —, spricht dafür, daß die Kaufkraft des Publikums gegen Monatsende weitgehend erschöpft ist. Olschinka-Uffhausen[1]) berichten, daß die Tage nach Ultimo — und hierin liegt ein entscheidender, in der sozialen Struktur der Käuferschichten, welche die verschiedenen Rhythmen bestimmen, begründeter Unterschied gegenüber dem Wochenrhythmus — ihre Steigerung nur teilweise einer Vermehrung der Käufer zu verdanken haben. Der Kaufbetrag pro Kunde steigt in diesen Tagen erfahrungsgemäß ungleich stärker als die Kundenzahl. Das bedeutet offenbar, daß die Bevölkerungskreise, welche den Monatsrhythmus bestimmen, zwar den notwendigsten Bedarf auch am Monatsende noch zu decken imstande, zu größeren Anschaffungen jedoch nicht mehr in der Lage sind. Wäre der Monatsrhythmus durch die Zahl der Käufer gegeben, so würde die Kurve etwas flacher verlaufen als in unserem Beispiel. Die allgemein zu beobachtende Erscheinung, daß die soeben gezahlten Gehälter sofort in großem Umfang wieder ausgegeben werden, ist nicht nur psychologisch zu erklären, sondern dürfte die Dringlichkeit des allgemeinen Bedarfs beweisen. Besonders auffällig ist diese Beobachtung bei dem Personal der Einzelhandelsbetriebe. Ein nicht unerheblicher Teil des soeben ausgezahlten Geldes strömt erfahrungsgemäß sofort in den Betrieb als Kaufpreis für Waren wieder zurück.

Alle diese Tatsachen zeigen, daß sich der Monatsrhythmus seiner Natur nach vom »Jahresrhythmus«, den Saisonschwankungen, grundlegend unterscheidet. Während es — wie wir zeigten — im Rhythmus des Jahres dem Betrieb in gewissem Umfang möglich ist, die »tote Saison« durch besondere Beeinflussung des Publikums, durch Ausverkäufe oder sonstige

[1]) Olschinka-Uffhausen, a. a. O., S. 7.

Reklamemaßnahmen zu überwinden, liegen die Verhältnisse beim Monatsrhythmus wesentlich anders. Handelt es sich doch hier nicht um ungleichmäßigen Kaufwillen des Publikums, sondern um ungleichmäßige Kaufkraft. Der größte Teil der Gehaltsempfänger hat sich im Laufe des Monats so verausgabt, daß Käufe über den notwendigsten Bedarf hinaus gegen Monatsende schlechterdings nicht möglich sind.

d. Betriebspolitische Möglichkeiten.

Die Tatsache, daß die Ursache des Monatsrhythmus in der wechselnden Kaufkraft der Konsumenten zu suchen ist, bestimmt auch die Haltung des Betriebs dieser Umsatzbewegung gegenüber.

Der Versuch, durch besondere Reklamemaßnahmen den Umsatz im letzten Monatsdrittel zu beleben, muß angesichts dieser Situation so lange unwirksam bleiben, als man sich nicht entschließt, durch Kreditgewährung bis zum Monatsende den Konsum in den Stand zu setzen, von den Sonderangeboten Gebrauch zu machen. Generell kann nicht entschieden werden, ob ein solcher Schritt, der zweifellos große Gefahren in sich birgt, empfehlenswert ist. Die wesentlichste Gefahr solcher Kreditgewährung — wie jeder Konsumfinanzierung überhaupt — dürfte darin zu erblicken sein, daß die barzahlenden Käufer mit Recht in irgendeiner Form eine Differenzierung der Preise zu ihren Gunsten verlangen können (und werden). Eine Verteuerung der kreditierten Ware jedoch würde die Vorteile besonderer Angebote wieder weitgehend illusorisch machen. Eine Ablehnung der Forderung der Barkäufer andererseits müßte eine Abwanderung dieser Käuferschichten zur Konkurrenz oder zum Kreditkauf zur Folge haben, woraus sich entweder eine schwerwiegende Umsatzverminderung und daher eine Erhöhung der prozentualen Unkosten oder aber eine Kapitalbeanspruchung ergeben würde, welcher der Betrieb in den seltensten Fällen gewachsen sein dürfte. In jedem Fall jedoch wird die bisherige Kalkulation sich ohne Opfer nicht aufrechterhalten lassen. Immerhin wäre eine Kreditgewährung an die Käuferkreise, die den Monatsrhythmus bestimmen, weniger bedenklich als dieselbe Maßnahme zur Überwindung der Wochenschwankungen. Handelt es sich doch im wesentlichen um Konsumenten, deren Einkommen nicht nur absolut gesehen höher, sondern vor allem sicherer ist als das der breiten Masse der Lohnempfänger, die die Umsatzgestaltung der Woche bestimmen.

Ein großstädtisches Kaufhaus, das seiner Anlage nach fast ausschließlich mit Beamtenkundschaft arbeitet und bereits weitgehend Kredit gewährt, litt noch immer stark unter dem Monatsrhythmus, da das ausgleichende Moment der Arbeiterkundschaft fast völlig fehlte und eine nicht unbeträchtliche Anzahlung geleistet werden mußte. Diese Firma ging daher 1927 mit gutem Erfolg dazu über, auf die Anzahlung völlig zu verzichten. Auf diese Weise wurde zwar das bereits vorhandene Kreditrisiko verstärkt, zugleich aber eine kostensenkende Entlastung der Tage nach den Gehaltzahlungsterminen erreicht[1]).

Wie stets, wenn der Betrieb eine ihm von der Seite des Konsums aufgezwungene Umsatzschwankung nicht oder doch nur unter großen Opfern ausgleichen kann, bleibt nur der Weg der Anpassung des Betriebs an die vorhandene Bewegung.

Eine solche Anpassung ist im Falle des Monatsrhythmus relativ leicht durchzuführen, da die Umsatzbelebung mit außerordentlicher Regelmäßigkeit aufzutreten pflegt und nur von kurzer Dauer ist. Schon am dritten Verkaufstag des Monats ist wieder ein Niveau erreicht, das nur noch um 20 v. H. über dem durchschnittlichen Umsatz pro Verkaufstag liegt, während am 8. Verkaufstag die 100-Linie bereits erreicht wird. Eine elastische Personalpolitik wird sich daher mit Einstellung von Hilfskräften am Ultimo und sukzessiver Abstoßung dieser Kräfte unschwer dem jeweiligen Bedarf anpassen können. Die Beschaffung von geeigneten

[1]) Inzwischen ist dieses System bei den »Beamtenkaufhäusern« allgemein üblich geworden.

Hilfskräften für so kurze Zeit macht erfahrungsgemäß die geringsten Schwierigkeiten, da sie in Gestalt von ehemaligen weiblichen (inzwischen verheirateten) Angestellten der Firmen fast überall zur Verfügung stehen.

Gelingt es aber dem Betrieb, sich zum Ultimo jeweils mit geeignetem Hilfspersonal zu versehen, so ist es durchaus möglich und verspricht weitgehenden Erfolg, wenn man den vorhandenen Kaufwillen und die ebenfalls vorhandene Kaufkraft des Konsums nach Ultimo dazu benutzt, die Kostendegression einer Umsatzbelebung besonders stark zur Geltung zu bringen; Sonderangebote werden also in den ersten Tagen eines Monats von besonderer Wirksamkeit sein.

Die Praxis hat aus dieser Erkenntnis schon längst die Konsequenzen gezogen. Die drei wichtigsten Veranstaltungen des Einzelhandels, Inventur- und Saisonausverkauf und »Weiße Woche«, beginnen in den meisten Gegenden Deutschlands mit dem 1. des Januar, Juli und Februar. Die Tatsache, daß die ersten drei Tage dieser Veranstaltungen alle folgenden so weit überragen, ist zum Teil durch die günstigen Kaufkraftverhältnisse des Monatsanfangs zu erklären; zum Teil allerdings auch durch den Ansturm der Käufer, die durch die Befürchtung, die vorteilhaftesten Angebote vergriffen zu finden, schon zu Beginn der Veranstaltung in die Geschäfte getrieben werden.

In dem Bestreben, die vorhandene Kaufwelle am Monatsanfang nutzbar zu machen, geht eine Berliner Firma der Bekleidungsbranche noch weiter, indem sie fast regelmäßig vom 1. bis 4. jeden Monats mit Sonderangeboten an die Öffentlichkeit tritt. Wieweit hierin eine Variation des amerikanischen Basement-Systems liegt, wieweit also an diesen Tagen Waren, die nach bestimmter Lagerdauer sich als schwer- oder unverkäuflich erwiesen haben, zu herabgesetzten Preisen zum Verkauf gestellt werden, wieweit schließlich Waren eigens zum Zweck besonders billiger Angebote in diesem Falle beschafft werden, ist von außen schwer zu entscheiden. Anscheinend hat die Firma mit diesem System günstige Erfahrungen gemacht, da es bereits seit langem zur ständigen Gepflogenheit geworden ist. Es handelt sich hier also keineswegs um einen Ausgleich des vorhandenen Rhythmus, sondern vielmehr um seine Verschärfung, die jedoch eine so vollkommene Ausnutzung der allgemeinen Geschäftseinrichtungen für einige Tage gestattet, daß — über den ganzen Monat gesehen — eine Senkung der prozentualen Unkosten eintritt.

Die allgemeine Übung, alle Zahlungen am Monatsende zu leisten, belastet nicht nur den Einzelhandel erheblich, sondern führt auch am Geldmarkt an gewissen kritischen Terminen, insbesondere am Quartalsultimo, zu mehr oder weniger starken Pressungen. Es sollte daher die Idee ernsthaft diskutiert werden, welche Möglichkeiten für eine Verteilung der Zahlungstermine bestehen.

Die Reichsbehörden und die Banken zahlen die Gehälter der Angestellten teilweise am 15. jeden Monats oder aber in zwei Raten am Ultimo und Medio aus. Es würde bereits außerordentliche Ausgleichswirkungen für die Umsatzgestaltung des Einzelhandels haben, die — das muß wiederholt werden — für das Rationalisierungsbestreben einen nicht zu unterschätzenden Impuls geben würden, wenn die gesamte Wirtschaft zu diesem Zwei-Raten-System der Gehaltszahlung überginge. Das Schaubild S. 40 zeigt, daß sogar in einer Stadt, in der Angestellte bei Behörden und Banken nur in verhältnismäßig geringer Zahl vertreten sind, die Abwärtsbewegung der Umsätze um die Monatsmitte gehemmt wird. Bei einer einheitlich durchgeführten Gehaltszahlung in zwei Raten wäre also eine weitgehende Gleichmäßigkeit der Umsätze über den Monat gewährleistet. Die Mehrkosten, die aus einer solchen Regelung erwachsen würden, dürften gegenüber der Bedeutung der Kosten der Warenverteilung und der hier in Aussicht stehenden Ersparnismöglichkeiten recht unwesentlich bleiben. Im übrigen wäre schon sehr viel gewonnen, wenn sich nur ein Teil der Unternehmungen entschließen würde, dem Beispiel der Banken zu folgen und die gesamten Gehaltszahlungen am Medio vorzunehmen.

Wenn ferner auch bei uns — wie es in Amerika bis zum Wochenlohnempfänger herab weitgehend der Fall ist — wenigstens die Beamten und Angestellten ihr Monatsgehalt nicht in bar, sondern auf ihr Bankkonto überwiesen erhielten, so wäre nicht nur die Arbeitsersparnis, die mit bargeldlosem Zahlungsverkehr erfahrungsgemäß verbunden ist, die Folge; vielmehr würde auch die Ultimospitze in der Umsatzgestaltung des Einzelhandels zweifellos abgeschwächt werden, wenn jener Anreiz zum sofortigen Kauf, der von einer gefüllten Brieftasche auszugehen pflegt, in Fortfall käme.

7. Kapitel.

Der Wochenrhythmus.

a. Zur Methode.

Der Wochenrhythmus, die typische Umsatzgestaltung der einzelnen Wochentage, wurde für drei verschiedene Betriebe errechnet. Der Betrieb A, die Zentrale des Unternehmens, liegt in einer Stadt, die in der Einleitung bereits als typische Mischform von Industrie- und Agrarstadt gekennzeichnet worden ist. Die beiden andern Betriebe, die Filialen B und C desselben Unternehmens, arbeiten entweder nur mit Arbeiterkundschaft (Filiale B) oder mit ausgesprochen landwirtschaftlicher Bevölkerung (Filiale C).

Der Berechnung liegt für die Nachkriegszeit in den Betrieben A und C die Zeit von Januar 1924 bis September 1927 zugrunde, für die Filiale B das Jahr 1926 sowie die Monate Januar bis September 1927. Für den Betrieb A ist außerdem der Wochenrhythmus der Vorkriegszeit aus den täglichen Umsatzzahlen des Jahres 1913 errechnet worden.

Die Berechnung geschah in der Weise, daß für alle »normalen« Wochen, d. h. für alle Wochen, die nicht durch einen Festtag unterbrochen worden sind, die Summen der täglichen Umsätze errechnet wurden und alsdann jeder Tag in v. H. der Wochensumme dargestellt wurde. Diese Prozentzahlen wurden für jedes Jahr und jeden Betrieb in ein Streuungsbild eingezeichnet. Mit Hilfe dieser Streuungstafeln wurden alle extremen Werte, die z. B. durch Witterungseinflüsse, durch den Ultimo, durch Reklamemaßnahmen usw. in die Umsatzgestaltung der Woche hineingetragen worden waren und den eigentlichen Rhythmus der Woche verschleierten, ausgeschaltet. Auf diese Weise wurde für jedes Jahr ein besonderer Wochenrhythmus errechnet; doch erwiesen sich die Abweichungen der Wochenbewegungen der verschiedenen Jahre als so unbedeutend, daß es gerechtfertigt erschien, die Kurven der einzelnen Jahre für jeden Betrieb zu mitteln. In dieser Tatsache weitgehender Übereinstimmung der einzelnen Jahre dürfte eine Bestätigung für die Richtigkeit der hier angewendeten Methode liegen.

Für die Berechnung des Wochenrhythmus sind

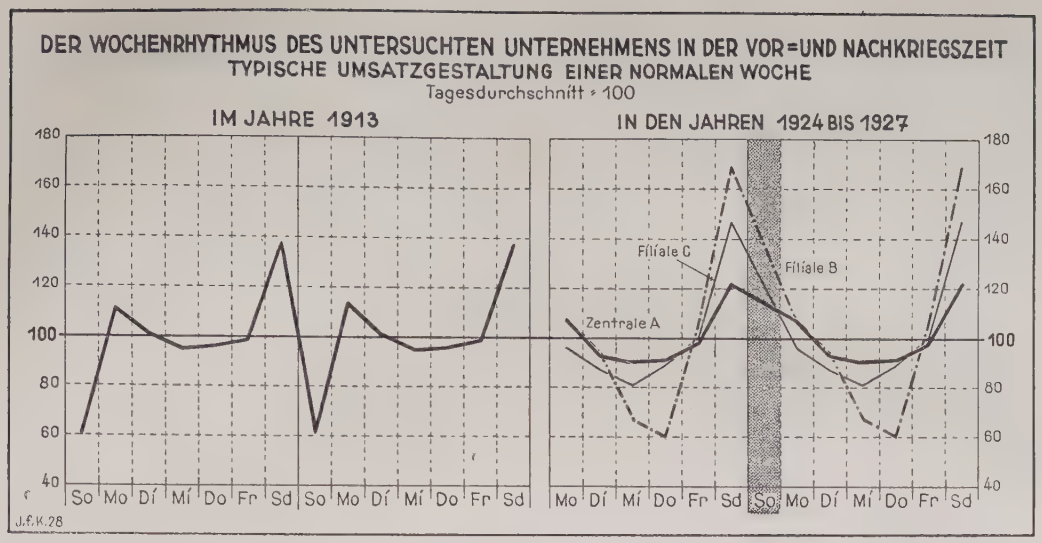
bei der Zentrale A..... 167 Wochen
» » Filiale B..... 82 »
und » » » C..... 167 »

herangezogen worden. Der Wochenrhythmus der Vorkriegszeit des Hauptgeschäfts A wurde aus 47 Wochen des Jahres 1913 errechnet.

b. Der Wochenrhythmus.

Lediglich in ihrer Intensität weichen, wie das folgende Schaubild zeigt, die Umsatzbewegungen während der Woche in den drei Betrieben erheblich voneinander ab.

Den schwächsten Wochenrhythmus hat die Zentrale A in der Industrie-Agrar-Stadt aufzuweisen. Immerhin schwanken auch hier die Umsätze zwischen 90 (Mittwoch) und 120 (Sonnabend). Die Kurve der Filiale C bewegt sich zwischen 80 und 145 (wobei ebenfalls Mittwoch das Minimum, Sonnabend das Maximum darstellt). Am stärksten tritt der

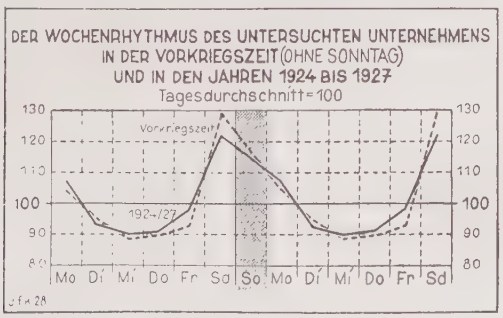


Wochenrhythmus in der reinen Industriestadt (Kurve B) auf; hier liegt das Minimum am Donnerstag bei 60, das Maximum am Sonnabend bei 170 [1]).

In den beiden Betrieben, deren Kundschaft sich ganz oder zu einem wesentlichen Teil aus Industriearbeiterschaft zusammensetzt, liegt der Montag-Umsatz über dem des durchschnittlichen Verkaufstags, während er bei dem landwirtschaftlich orientierten Geschäft (C) nur etwa 95 v.H. des Durchschnittswochentags beträgt. Der Dienstag zeigt bei allen drei Betrieben einen Umsatzrückgang, der in der Industriestadtfiliale (B) am schwächsten ausgeprägt ist. Die beiden anderen Betriebe, deren Umsatzgestaltung auch durch landwirtschaftliche Kundschaft bestimmt wird, zeigen am Mittwoch die geringsten Umsätze, der Betrieb B dagegen erst am Donnerstag. Die Umsatzsenkung von Mittwoch zu Donnerstag ist allerdings auch hier nicht sehr erheblich, während sich in den Kurven A und C eine (ebenfalls nicht sehr starke) Umsatzbelebung anbahnt. Am Freitag jedoch zeigen sämtliche drei Betriebe einen wesentlichen Aufschwung der Umsätze, der die Kurve an die 100-Linie heranführt, bei der Filiale B sogar darüber hinaus treibt. Alle drei Kurven kulminieren am Sonnabend, wobei der Betrieb B die beiden anderen bei weitem überragt.

Eine interessante Strukturwandlung zeigt sich bei einem Vergleich der Wochenrhythmen der Vor- und Nachkriegszeit. Im Jahre 1913 war die Sonntagsruhe noch nicht völlig durchgeführt, der Betrieb vielmehr noch von 11—$^1/_2$2 Uhr geöffnet. Obwohl also nur $2^1/_2$ Stunden zum Verkauf zur Verfügung standen, war die Bedeutung dieses Tages nicht unerheblich.

Da allen Käuferschichten am Sonntag genügend Zeit zu Einkäufen zur Verfügung stand, betrug der Umsatz am Sonntag der Vorkriegszeit mehr als 60 v.H. eines durchschnittlichen Verkaufstags. Wenn man vom Sonntag absieht, ist der Verlauf des Wochenrhythmus auch in der Nachkriegszeit annähernd derselbe geblieben. Es wirken also offenbar noch dieselben Faktoren wie früher auf die Umsatzgestaltung ein.



Ein unmittelbarer Vergleich der Kurven der Vor- und Nachkriegszeit wird erst ermöglicht, wenn man den Sonntag ausschaltet. Im nebenstehenden Schaubild ist der Wochenrhythmus der Vorkriegszeit ohne Sonntag dem Wochenrhythmus der Jetztzeit gegenübergestellt.

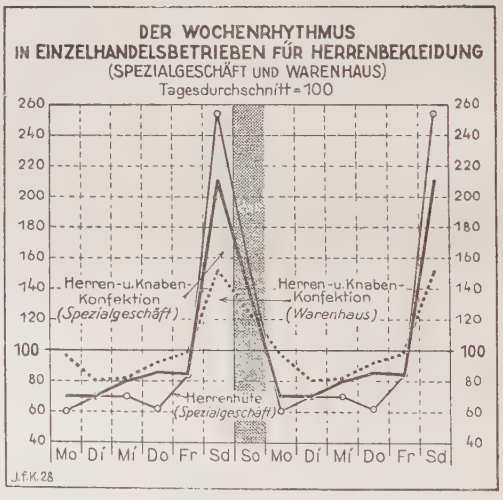
[1]) Es muß hier bemerkt werden, daß die zunehmende Industrialisierung Deutschlands die Kurve der Filiale B (der reinen Industriestadt) ganz besonders bedeutsam erscheinen läßt.

Dieser Vergleich zeigt, daß die einzige wesentliche Veränderung in einer teilweisen Verlagerung der Umsätze von Sonnabend auf Freitag erblickt werden muß. Dies ist aus der heute fast allgemein üblich gewordenen Lohnzahlung am Freitag zu erklären, die an die Stelle der früheren Sonnabend-Zahlungen getreten ist. Wieweit sich die Umsätze des Sonntags auf die übrigen Wochentage verteilt haben, oder wieweit sie etwa durch den illegitimen Handel auf den Dörfern und in den kleinen Landstädten übernommen worden sind, ist auf Grund des vorliegenden Materials nicht zu entscheiden. Immerhin ist der typische Montag-Umsatz heute höher als vor dem Kriege. Das stimmt mit den praktischen Erfahrungen des untersuchten Betriebs überein. Man hat festgestellt, daß die Landwirtschaft sich daran gewöhnt hat, an Stelle des ausgefallenen Sonntags jetzt zum Teil am Montag zu Einkäufen in der Stadt zu erscheinen.

Die Bedeutung der Sonntage im Rahmen des Wochenumsatzes war im Laufe des Jahres verschieden. Bei näherer Untersuchung zeigt sich nämlich, daß auf die Sonntage im Oktober und November ein größerer Anteil entfiel als während der Frühjahrs- und Sommermonate. Die Landwirtschaft pflegte nach beendeter Ernte ihren Bedarf mit Vorliebe am Sonntag zu decken, während die Feldarbeiten bis dahin auch am Sonntag den Weg in die Stadt verhinderten.

Ferner wiesen die Sonntage, die in einen Ausverkauf (Inventurausverkauf, Weiße Woche, Saisonausverkauf) fielen, einen erhöhten Anteil am Gesamtwochenumsatz auf. Die Attraktionskraft solcher Veranstaltungen wirkte sich natürlich am Sonntag, dem arbeitsfreien Tag, besonders stark aus.

Das Material über die Umsatzgestaltung an den einzelnen Wochentagen aus den verschiedenen Branchen ist nicht sehr reichhaltig, gestattet aber doch einen gewissen Überblick. Im nebenstehenden Schaubild sind die Wochenrhythmen der Herrenkonfektionsbranche dargestellt, die aber auf relativ schwacher Basis errechnet wurden[1]). Sie zeigen im wesentlichen denselben Verlauf wie die dargestellten Wochenrhythmen der Gesamtumsätze, doch sind die Schwankungen hier noch stärker.



Am schärfsten ausgeprägt ist die Kurve der Spezialgeschäfte in Herrenhüten. Hier liegt der Umsatz in der ganzen Woche relativ gleichmäßig niedrig; auch am Freitag ist die Umsatzbelebung nicht sehr erheblich. Der Sonnabend jedoch bringt regelmäßig eine Steigerung mit sich, die seinen Umsatz etwa auf das Vierfache des Donnerstag-Umsatzes oder das Dreifache des Freitag-Umsatzes steigert. Die ersten vier Wochentage zusammen haben nicht mehr an Umsatz aufzuweisen als der letzte Wochentag allein.

Ähnlich, wenn auch nicht so markant, liegen die Verhältnisse in der allgemeinen Herren- und Knabenkonfektion. Auch hier überragt im Spezialgeschäft der Sonnabend alle übrigen Verkaufstage bei weitem, indem er den dreifachen Montag-Umsatz auf sich vereinigt und der Summe der Umsätze von Montag, Dienstag und Mittwoch entspricht.

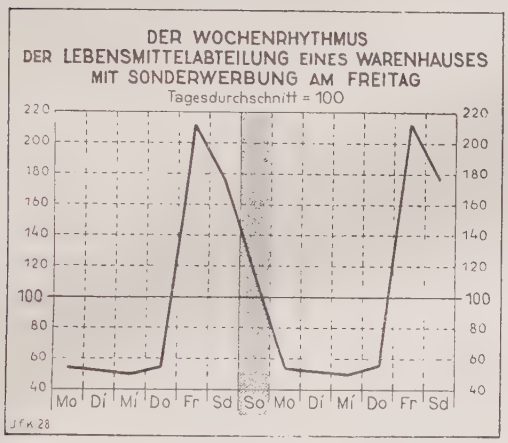
In überaus plastischer Weise zeigt sich in dem Schaubild aufs neue die ausgleichende Wirkung, die das Warenhaus durch Zusammenfassung zahlreicher Artikel erzielt. Die Umsätze der Abteilung Herren- und Knabenkonfektion eines großstädtischen Warenhauses

[1]) Der Wochenrhythmus der Spezialgeschäfte ist aus den täglichen Umsatzzahlen von 3 Wochen, der der Warenhäuser aus solchen von 7 Wochen errechnet worden.

zeigen zwar auch den typischen Wochenrhythmus; auch hier beträgt der Sonnabend-Umsatz fast das Doppelte des Mittwoch-Umsatzes. Jenes krasse Mißverhältnis jedoch zwischen dem Wochenschluß und allen übrigen Wochentagen, das wir bei den Spezialgeschäften beobachten konnten, besteht im Warenhaus offenbar nicht.

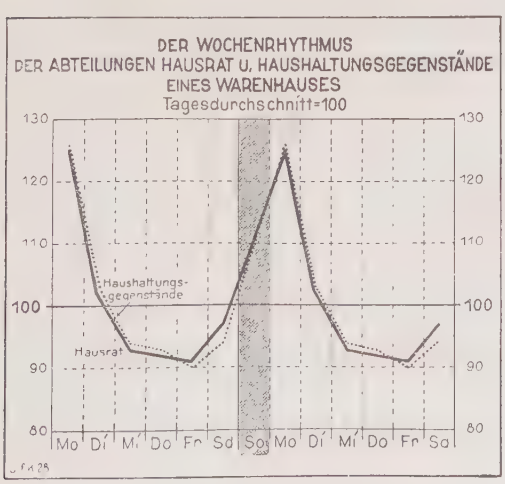
Das vorliegende Material aus der Damenkonfektionsbranche ist zu spärlich, um die Errechnung eines typischen Wochenverlaufs zu rechtfertigen. Immerhin zeigt sich, daß neben dem Sonnabend hier der Montag eine ausschlaggebende Rolle spielt und den letzten Wochentag an Bedeutung nicht selten sogar übertrifft. Durch eine überaus rege Insertionstätigkeit in den (besonders gründlich gelesenen) Sonntagsausgaben der Tageszeitungen wird die Kauflust stark angefacht. Hinzukommt, daß der freie Sonnabendnachmittag von den Käuferinnen offenbar häufig nur zu »Vorbesichtigungen«, der Sonntag zum eingehenden und vergleichenden Studium der Schaufenster benutzt wird, während der endgültige Kaufabschluß erst am Montag erfolgt.

Im Einzelhandel mit Nahrungsmitteln ist ebenfalls die Sonnabendspitze einwandfrei festzustellen. Der Natur dieses Handelszweigs entsprechend, ist die Umsatzgestaltung während der Woche jedoch wesentlich gleichmäßiger. Wenn ein Spezialgeschäft der Feinkostbranche angibt, am Sonnabend etwa 30 v.H. des Gesamtwochenumsatzes zu tätigen, so dürfte hier eine Voreindeckung für Sonntag vorliegen. Wenn ferner in Lebensmittelgeschäften am Montag regelmäßig eine erhöhte Kauftätigkeit zu beobachten ist, so scheint dies vorwiegend auf Ergänzung der am Sonntag aufgebrauchten Vorräte zurückzuführen zu sein.



Außerordentlich interessant ist der Wochenrhythmus eines großstädtischen Warenhauses in der Abteilung Lebensmittel, der die Bedeutung systematischer Reklame in eindrucksvoller Weise vor Augen führt. Die Firma pflegt an jedem Freitag in den Morgenausgaben der Tageszeitungen mit besonders günstigen Lebensmittelangeboten an die Öffentlichkeit zu treten. Im nebenstehenden Schaubild ist die Wirkung dieser Maßnahme zu erkennen.

Während die ersten vier Tage der Woche ziemlich gleichmäßig verlaufen, springt die Kurve am Freitag plötzlich auf das Vierfache dieser Tage, um auch noch am Sonnabend auf einer Höhe zu verharren, die das $3^1/_2$fache des niedrigsten Umsatzes (Mittwoch) beträgt. Der zweifelsfreie Erfolg dieser Werbemaßnahme mag durch eine ähnliche Erscheinung, wie wir sie bereits beim Monatsrhythmus festgestellt haben, unterstützt werden. Da der am Freitag ausgezahlte Lohn sich noch nicht in den Händen der Bevölkerung befindet — die Lebensmittelabteilung des Warenhauses ist bereits in frühen Vormittagsstunden überfüllt — dürfte auch hier eine Ausgabe gewisser Reserven vorliegen. Außerdem sind die Freitagsangebote so populär geworden, daß die Hausfrauen offenbar fest damit rechnen und sich in ihren Dispositionen darauf einstellen.



Die Umsatzgestaltung in Hausrat und Haushaltungsgegenständen ist ziemlich gleichmäßig; wie aus dem nebenstehenden Schaubild hervorgeht, liegen die Hauptumsätze am Anfang der Woche.

c. Die Bestimmungsgründe des Wochenrhythmus.

Der Wochenrhythmus ist vorwiegend durch die Kaufkraft der breiten Masse der Lohnempfänger bestimmt. Als modifizierender Faktor kommt aber die Kaufmöglichkeit, die durch die Arbeitszeit der berufstätigen Bevölkerung weitgehend eingeschränkt ist, hinzu.

Wie aus dem Schaubild S. 45 einwandfrei hervorgeht, ist der Wochenrhythmus in einem Betrieb, dessen Kundschaft überwiegend aus Arbeiterpublikum besteht, am ausgeprägtesten. In den meisten Industriebetrieben finden die Lohnzahlungen am Freitag statt. Daher zeigt dieser Wochentag bereits einen erhöhten Umsatz, ohne daß sich jedoch die günstigen Kaufkraftverhältnisse voll auswirken können, weil die zu den Einkäufen notwendige Zeit nicht zur Verfügung steht. Erst am Sonnabend tritt die umsatzsteigernde Wirkung voll ein; an diesem Tag treffen ausgiebige zeitliche Kaufmöglichkeit und günstige Kaufkraftverhältnisse zusammen. Auch am Montag ist die Umsatztätigkeit ziemlich rege, da die Arbeiterschaft noch über genügend Mittel verfügt, während am Dienstag die Barmittel zum großen Teil schon ausgegeben sind. Der Betrieb B, dessen Umsatzgestaltung lediglich durch Industriearbeiterschaft bestimmt wird, erreicht denn auch bemerkenswerterweise erst am Donnerstag, dem letzten Tag vor der neuen Lohnzahlung, seinen geringsten Umsatz.

Die beiden anderen Betriebe leiden unter diesen Verhältnissen deshalb nicht so stark, weil sie sich auf eine Schicht gutsituierter Kunden stützen können, deren Kaufkraft — über die Woche gesehen — annähernd konstant ist, und daher in der Lage sind, durch kontinuierliche Kauftätigkeit dieser Kundenschichten ein so starkes Absinken, wie es die Filiale B zeigt, zu vermeiden.

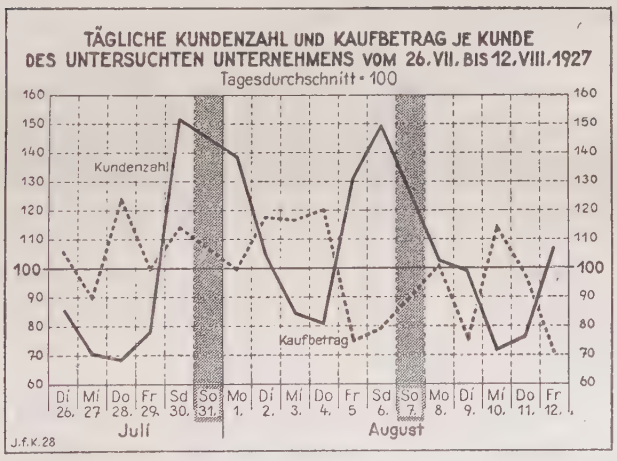
Aber auch diese beiden Geschäfte weisen einen bemerkenswerten Unterschied auf. Die städtische Bevölkerung aus bürgerlichen Kreisen benutzt zu größeren Einkäufen mit Vorliebe die ruhigen Tage der Wochenmitte, in der richtigen Erkenntnis, dann bei gewissenhafterer Bedienung und in größerer Ruhe ihre Auswahl treffen zu können. Die zeitliche Möglichkeit dazu ist vorhanden, weil in diesen Kreisen meist nur der Mann erwerbstätig ist, die Frau daher täglich Gelegenheit hat, das Geschäft aufzusuchen. In der Landwirtschaft dagegen liegen die Verhältnisse anders. Dort ist auch die Frau so weitgehend im Haus und auf dem Feld beschäftigt, daß die Möglichkeit, in die Stadt zum Einkauf zu gehen, außerordentlich beschränkt bleibt. Wenn also in dem Betrieb C der Agrarstadt der Sonnabend ebenfalls eine überragende Rolle spielt, so ist hierfür nicht so sehr die Kaufkraft der Bevölkerung als vielmehr die zeitliche Möglichkeit zum Einkauf maßgebend. Es liegt hier der Fall vor, der in kleineren Landstädten überaus häufig ist: der Wochenrhythmus wird zum großen Teil durch die Lage der Wochenmärkte bestimmt. Zu diesen Veranstaltungen erscheint die landwirtschaftliche Bevölkerung der Umgebung in der Stadt, um die Produkte ihrer Betriebe zu verkaufen. Diese Gelegenheit wird zu ausgiebiger Einkaufstätigkeit ausgenutzt, da sowohl Zeit wie Geld zur Verfügung stehen. Besonders in den Landstädten des östlichen Deutschlands ist der Markttag zugleich der »Große Tag« im Geschäftsleben des Einzelhandels.

Alle die Betriebe aber, die nicht so ausschließlich vom ländlichen Publikum abhängen, weisen jenen Wochenrhythmus auf, den das Schaubild S. 45 zeigt, und der vorwiegend von der Kaufkraft der breiten Masse der Industriearbeiterschaft, modifiziert durch die zeitliche Kaufmöglichkeit, bestimmt wird.

Wir zeigten bereits, daß der Einfluß des einen oder anderen Faktors, der den Wochenrhythmus bestimmt, wechselt. Ein Beispiel völliger Vorherrschaft der zeitlichen Kaufmöglichkeit ist die Umsatzgestaltung in der Herrenkonfektion. Die Bedeutung der berufstätigen männlichen Bevölkerung ist, gemessen an dem Kreis der als Käufer in Frage kommenden Personen, so überragend, daß praktisch für Ausgleichszwecke kaum Publikum zur Verfügung

steht. Wie auf S. 61 eingehender dargestellt wird, sind sämtliche »kauffähigen« Männer erwerbstätig. Obwohl die Büros der meisten Unternehmungen und die Fabriken heute in ihrer Mehrzahl bereits um 4 oder 5 Uhr schließen, ist doch Sonnabend der Tag, an dem der berufstätigen männlichen Bevölkerung die nötige Zeit zu größeren Einkäufen zur Verfügung steht. Es ist daher kein Zufall, daß gerade die Spezialgeschäfte für Herrenhüte die ausgeprägteste Sonnabendspitze aufweisen. Während in den Spezialgeschäften der allgemeinen Herren- und Knabenkonfektion eine Reihe von Artikeln geführt wird, welche die Anwesenheit des Mannes beim Einkauf nicht unbedingt erforderlich erscheinen lassen (Kinderkonfektion, Herrenartikel wie Stöcke, Schirme, Krawatten, Kragen usw.), die daher auch von Frauen eingekauft werden können, ist das beim Kauf eines Hutes unmöglich. Auch durch diese Überlegung, die aus dem Kurvenverlauf bestätigt wird, ergibt sich, daß der allein ausschlaggebende Faktor in diesem Falle die zeitliche Kaufmöglichkeit ist. Eine ähnliche Stellung im Rahmen der Wochentagsumsätze hat der Sonnabend auch in Fahrradgeschäften, die ebenfalls vorwiegend von männlicher Kundschaft abhängig sind. Kauffördernd wirkt hier — wie übrigens auch in der Bekleidungsbranche ganz allgemein — der Wunsch, am arbeitsfreien Sonntag die Ware bereits besitzen und benutzen zu können.

Im übrigen zeigt sich beim Wochenrhythmus ein bemerkenswerter Unterschied gegenüber dem Monatsrhythmus, auf den bereits hingewiesen worden ist. Der Monatsrhythmus war durch eine — gemessen am wertmäßigen Umsatzverlauf — relativ stabile Kundenzahl gekennzeichnet. Der Umsatzrückgang des letzten Monatsdrittels war vorwiegend durch Rückgänge des einzelnen Kaufbetrags verursacht. Beim Wochenrhythmus dagegen überwiegt die Bedeutung des Kundenrückgangs bei weitem. Das wird besonders klar in den Betrieben mit Industriearbeiterkundschaft. Sind am Anfang der Woche größere Anschaffungen gemacht worden, so ist die Kaufkraft des Arbeiters völlig erschöpft, während das Publikum, das den Monatsrhythmus bestimmt, zu wesentlichen Teilen auch noch am Monatsende den notwendigsten Bedarf zu decken in der Lage ist. Es ist daher die Beobachtung zu machen, daß die Kurve der Kaufbeträge pro Kunde und die der Kundenzahlen — über die Woche gesehen — eine gewisse gegenläufige Tendenz haben. Wie aus dem nebenstehenden Schaubild hervorgeht, das die Umsatzgestaltung von $2^1/_2$ Wochen zeigt, ist der Wochenrhythmus der Käuferzahlen außerordentlich intensiv und gleichmäßig, während die Kaufbeträge diese Gleichmäßigkeit vermissen, doch die Tendenz erkennen lassen, bei steigender Kundenzahl zu fallen.



Demnach scheint ein gewisser gutsituierter Käuferstamm die ganze Woche hindurch vorhanden zu sein, während die Wochenwende durch eine beträchtliche zusätzliche Käuferzahl — vorwiegend aus Arbeiterkreisen — mit geringen Kaufbeträgen gekennzeichnet ist, wodurch die durchschnittliche Kassenzettelsumme gedrückt wird.

d. Betriebspolitische Möglichkeiten.

So verschieden die Intensität des Wochenrhythmus in den einzelnen Betrieben je nach der sozialen Struktur ihrer Kundschaft ist, so verschieden sind auch die Möglichkeiten zu beurteilen, die den Betrieben zur Überwindung dieser Umsatzbewegung zur Verfügung stehen.

Der Versuch, die Tage der Wochenwende zugunsten der stillen Tage der Wochenmitte zu entlasten, wird offenbar in den Betrieben am aussichtsreichsten sein, deren Kundschaft ganz oder zum überwiegenden Teil bürgerlichen Kreisen angehört. Beide den Wochenrhythmus bestimmenden Faktoren sind hier bei weitem nicht in der Schärfe wirksam wie bei der Arbeiterschaft, da eine gewisse Stabilität der Kaufkraft über die ganze Woche sowie ausreichende zeitliche Kaufmöglichkeit weitgehend gewährleistet sein dürften. Wenn also solche Betriebe durch geeignete Werbemaßnahmen die Kauflust an den Tagen Dienstag, Mittwoch und Donnerstag anregen, so wäre eine weitgehende Nivellierung der täglichen Umsätze durchaus im Bereich der Möglichkeit. In den Betrieben, deren Wochenrhythmus durch die zeitliche Kaufmöglichkeit bestimmt wird, vor allem also in der Herrenkonfektionsbranche, verspricht allerdings dieser Weg auch dann keinen starken Erfolg, wenn die Kundschaft sich aus sehr kaufkräftigen Kreisen zusammensetzt, da die zeitliche Kaufmöglichkeit einer Beeinflussung durch den Betrieb nicht zugängig ist. Anders liegen die Verhältnisse jedoch bei allen Geschäften, deren Kundschaft ganz oder zum wesentlichen Teil aus Arbeiterkreisen kommt. Hier sind die Möglichkeiten des Ausgleichs außerordentlich ungünstig zu beurteilen, da die für eine gleichmäßige Umsatzgestaltung notwendigen Voraussetzungen der zeitlichen Kaufmöglichkeit und der Kaufkraft nicht gegeben sind. Dieselben Werbemaßnahmen, die geeignet sind, bürgerliche Käufer auch um die Wochenmitte in die Geschäfte zu locken, müssen in diesem Fall unwirksam bleiben. Man könnte allerdings auch hier den Versuch machen, die Voraussetzung für die Ausnutzung etwaiger Sonderangebote durch kurzfristige Kreditgewährung zu schaffen. Die Bedenken, die einer solchen Maßnahme jedoch schon beim Monatsrhythmus entgegenstanden, haben hier noch stärkeres Gewicht. Abgesehen davon, daß man mit einer Kreditgewährung der Arbeiterkundschaft noch nicht die zeitliche Möglichkeit zum Einkauf, der die starke Sonnabendspitze, wie wir zeigten, zum wesentlichen Teil zu verdanken ist, verschaffen kann, dürfte kaum ein Betrieb einer solchen Kapitalbeanspruchung gewachsen sein. Der Konsum, der hier finanziert werden müßte, ist soviel breiter als im Fall des Monatsrhythmus, daß schon daran die Kreditgewährung scheitern müßte. Hinzukommt, daß auch hier das Problem der Differenzierung der Preise zugunsten der Barkäufer akut werden müßte und geeignet wäre, das ganze Kalkulations- und Preisgebäude eines Unternehmens zu erschüttern. Schließlich — und das allein dürfte schon entscheidend sein — müßte in diesem Fall mit einer relativ hohen Verlustquote gerechnet werden, da vorläufig die Gefahr der Arbeitslosigkeit das Einkommen weiter Kreise der Arbeiterschaft sehr unsicher erscheinen läßt.

So gelagerten Betrieben bleibt also nur der Weg der Anpassung an die vorhandene Schwankung. Es muß der Versuch gemacht werden, durch Hilfskräfte den Personalbestand möglichst elastisch zu gestalten. Der Zustand, der heute auch in gut organisierten Geschäften noch allgemein herrscht, daß in den regelmäßig stillen Tagen das Personal höchst unvollkommen ausgenutzt ist und daher mit Verlegenheitsarbeiten beschäftigt wird, die von weniger qualifizierten und weniger teueren Kräften bewältigt werden können, während am Sonnabend gewisse Kostenprogressionen, die in diesem Fall in einer Überlastung des Personals, daher auch verschlechterter Kundenbedienung und erhöhter Diebstahlsgefahr bestehen, einwandfrei festgestellt werden können, ist auf die Dauer unhaltbar.

Die Praxis hat bereits begonnen, dem Problem des Wochenrhythmus Aufmerksamkeit zu schenken. Beide Methoden, der Versuch, den Rhythmus zu beseitigen und ihn bewußt auszunutzen, zu verschärfen, sind zu beobachten.

Den ersten Weg geht eine Berliner Filialfirma der Spezialbekleidungsbranche, indem sie (insbesondere durch Plakate und Spezialschaufensterdekorationen) annonciert: »Der Mittwoch ist unser Reklametag.« Diese Methode verspricht im vorliegenden Fall deshalb weitgehenden Erfolg, weil sich die Firma

1. vorwiegend an die weibliche Bevölkerung wendet (es handelt sich besonders um Strümpfe), die bei weitem nicht so stark wie die männliche Bevölkerung beruflich in ihrer Zeit beschränkt ist, und sich

2. offenbar zum wesentlichen Teil auf kaufkräftigere Kundschaft stützen kann.

Andere Betriebe dagegen unterstreichen die vorhandene Bewegung, indem sie mit Vorliebe am Freitag mit Sonderangeboten hervortreten. Solange die Gefahr, durch eine noch stärkere Belebung dieser Tage in die Kostenprogression zu geraten, nicht vorhanden ist, insbesondere, wenn man dieser Gefahr durch Einstellung von Hilfskräften vorbeugen kann, wird es gelingen, durch annähernde Vollausnutzung am Wochenschluß die prozentualen Unkosten der ganzen Woche erheblich zu senken. Aussichtsreiche Versuche in Richtung einer Verstärkung der vorhandenen Bewegung machen auch Betriebe des Tabakwarenhandels, indem sie durch Schaufensterplakate den Sonnabend-Umsatz noch über das übliche Maß hinaus anregen; aussichtsreich deshalb, weil die Notwendigkeit zu Voreindeckungen für den Sonntag hier eine ähnliche Notwendigkeit ist wie bei Lebensmitteln[1]).

Auch beim Wochenrhythmus wäre durch Kollektiv-Maßnahmen viel zu erreichen. Eine aufklärende Beeinflussung des Publikums, die ruhigen Tage der Wochenmitte, soweit irgend angängig, zum Einkauf zu benutzen, verspricht dann einigen Erfolg, wenn sie auf genügend breiter Basis aufgezogen ist — und das kann schließlich nur Kollektivpropaganda gewährleisten —, und wenn es gelingt, der Käuferschaft klar zu machen, daß die Bedienung in diesen Tagen sorgfältiger sein kann und sich eine Stabilität der täglichen Umsätze in einer Kostensenkung und damit schließlich auch Verbilligung der Waren auswirken muß.

Nur gemeinsames Vorgehen ist auch imstande, eine erneute Diskussion der Zweckmäßigkeit der einheitlichen Lohnzahlungstermine zu erzwingen. Die Möglichkeit einer Verständigung mit der Industrie, auch andere Tage zur Lohnzahlung heranzuziehen, scheint keineswegs ausgeschlossen[2]), wenn auch nicht verkannt werden soll, daß die Bedenken hier größer sind als bei den monatlichen Gehaltszahlungen. Man beabsichtigt ja gerade mit den Zahlungen am Freitag, die Arbeiterschaft in den Stand zu setzen, den in vielen Industrien arbeitsfreien Sonnabendnachmittag zu Einkäufen auszunutzen.

8. Kapitel.

Der Tagesrhythmus.

a. Zur Methode.

Der Tagesrhythmus ist die typische Umsatzgestaltung während der einzelnen Geschäftsstunden des Tages. Seine Feststellung bereitete besondere Schwierigkeiten, weil das zu einer solchen Berechnung notwendige Material nicht im normalen Geschäftsgang anfällt, sondern durch besondere Erhebungen ziemlich komplizierter Natur erst beschafft werden mußte. Eine genaue Aufzeichnung, wie sich der Tagesumsatz auf die einzelnen Stunden verteilt, belastet den Betrieb mit erheblicher Arbeit. Trotzdem ist hier nicht das Verfahren angewendet worden, das den wenigen, bisher bekanntgewordenen Untersuchungen zugrunde liegt, und das darin besteht, die Erhebung auf einen oder wenige Stichtage zu beschränken, sondern auch hier sind repräsentative Durchschnitte gebildet worden. Nur dann nämlich besteht die Gewähr, daß der Zufall keine entscheidende Rolle spielt. Gerade beim Tagesrhythmus ist die Gefahr, Zufallsergebnisse zu erhalten, besonders groß. Die Einheit — die Stunde — ist sehr klein und kann, durch Witterungserscheinungen beispielsweise, entscheidend beeinflußt

[1]) Vgl. Seyffert, Der Mensch als Betriebsfaktor, Stuttgart 1922, S. 171.

[2]) Hirsch, »Legt die Zahlungstermine verschieden!« im Berliner Tageblatt, 1928, Nr. 318.

werden. Ein heftiger Regen ist gerade in kleinen Städten geeignet, eine normalerweise sehr belebte Geschäftsstunde in eine fast völlig umsatzlose zu verwandeln. Um methodisch korrekt vorzugehen, mußte also am Durchschnittsverfahren auch hier festgehalten werden.

Der Untersuchung liegen zwei Erhebungen zugrunde, da es galt, etwaige Verschiedenheiten in der Umsatzgestaltung des Tages in der stillen Saison und in normalerweise lebhaften Monaten zu erfassen. Es wurde deshalb eine Erhebung im Sommer um die Monatswende Juli-August und eine zweite während der Herbstsaison um die Monatswende Oktober-November veranstaltet. Während die landwirtschaftliche Bevölkerung zur Zeit der ersten Untersuchung auf die Umsatzgestaltung keinen entscheidenden Einfluß ausüben kann, da sie durch Erntearbeiten weitgehend beschäftigt ist, tritt sie in der Zeit der zweiten Untersuchung, wenn die Ernte beendet ist, als Käufer stärker in den Vordergrund. Durch teilweisen Verkauf ihrer Produkte ist sie um diese Zeit erfahrungsgemäß bereits zu lebhafter Kauftätigkeit befähigt.

Die Zählung erfolgte in der Weise, daß an den Kassen stundenweise die Umsatzwerte abgelesen wurden. Ferner wurden die Kunden bei der Zahlung des Kaufpreises gezählt. Die Beobachtung des eigentlichen Umsatzvorgangs geschah also nicht direkt, sondern er wurde erst etwas später bei der Abrechnung erfaßt. Außer dieser verspäteten Registrierung hat die hier angewendete Erhebungsmethode noch einen Nachteil, der sich jedoch kaum ohne schwere Opfer vermeiden läßt.

Für den Verlauf der Tagesumsatzbewegung, insbesondere für die Frage der Beanspruchung von Personal und Raum, ist offenbar nicht nur der zustande gekommene Verkauf von Bedeutung; man könnte vielmehr daran denken, auch die Kunden zu erfassen, die, ohne gekauft zu haben, jedoch nach mehr oder weniger ausgiebiger Beanspruchung der Geschäftseinrichtungen, den Betrieb wieder verlassen. Es erwies sich jedoch als unmöglich, dies mit den zur Verfügung stehenden Mitteln zu erreichen. Der Fehler, der dadurch in unsere Ergebnisse hineingetragen wurde, dürfte aber aus verschiedenen Gründen unerheblich sein:

1. Der Besuch eines Geschäfts, der nicht zum Kaufabschluß führt, ist in der kleineren Stadt, in der das geschäftliche Leben ungleich stärker persönlichen Charakter trägt als in der Großstadt, bei weitem nicht so verbreitet wie etwa in großstädtischen Waren- und Kaufhäusern.

2. Da der Tagesrhythmus in dieser Untersuchung nur in der Bewegung, nicht aber in absoluten Zahlen (etwa in Verkaufsabschlüssen pro Verkäufer) gegeben wird, wäre der Fehler nur dann von Bedeutung, wenn sich im Verhältnis von zustande gekommenen und nicht zustande gekommenen Verkäufen im Laufe des Tages etwas ändert. Dies anzunehmen, liegt jedoch keine Veranlassung vor.

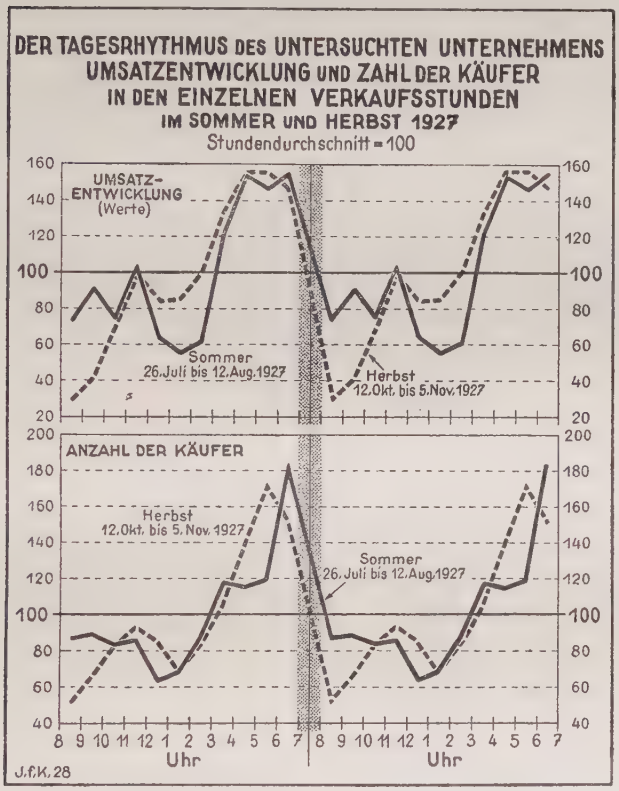
Auch bei der Umsatzbewegung des Tages mußten die extremen Werte, die hier eine besonders große Rolle spielen, ausgeschaltet werden. Verfolgt man den natürlichen Verlauf der stündlichen Umsatzbewegung in fortlaufender graphischer Darstellung, so ist eine Regelmäßigkeit nicht ohne weiteres festzustellen; zeichnet man aber die einzelnen Stundenwerte in ein Streuungsbild ein, so ist der typische Verlauf zweifelsfrei zu erkennen. Mit Hilfe der Streuungsbilder, in welche die stündlichen Umsatzwerte, die Kundenzahlen und die durchschnittlichen Kaufbeträge pro Kunde in v. H. der Gesamttagesumsätze eingetragen wurden, konnte die Ausschaltung aller Störungen vorgenommen werden.

Der Berechnung liegen bei der ersten Erhebung 16 Verkaufstage (vom 26. Juli bis 12. August 1927), bei der zweiten Untersuchung 22 Verkaufstage (vom 12. Oktober bis 5. November 1927) mit je 11 Geschäftsstunden zugrunde.

b. Der Tagesrhythmus.

Da wir die übrigen Umsatzrhythmen in Wertzahlen gegeben haben, ist zunächst im folgenden Schaubild auch der Tagesrhythmus der Umsatzwerte in v. H. des durchschnittlichen Umsatzes pro Geschäftsstunde dargestellt.

Die Ergebnisse der zwei Untersuchungen weichen lediglich in den ersten beiden Vormittagsstunden wesentlich voneinander ab. Die in der stillen Saison angestellte Erhebung ergab einen etwas höheren Umsatzanteil der ersten zwei Geschäftsstunden. Es muß hier jedoch darauf hingewiesen werden, daß die beiden Kurven lediglich in ihrer Richtung, nicht aber in ihrer absoluten Höhe miteinander verglichen werden dürfen, weil ihre Basis verschieden ist. Die einzelnen Stundenwerte wurden nämlich auf den Stundendurchschnitt der betreffenden Erhebungszeit bezogen. Dieser liegt natürlich bei der Sommeruntersuchung wesentlich niedriger als bei der Oktoberuntersuchung.



Bereits von der dritten Verkaufsstunde an zeigen beide Kurven einen durchaus gleichgerichteten Verlauf; in beiden Fällen ist eine Vormittagsspitze zwischen 11 und 12 Uhr zu beobachten, die im Sommer den Durchschnitt um ein geringes überschreitet, ihn im Herbst dagegen nur gerade erreicht. Dann folgt ein starkes Absinken der Umsätze um die Mittagsstunden. Bemerkenswerterweise ist dies im Sommer, einer Zeit also, in der die Landwirtschaft durch die Erntearbeiten der Stadt ferngehalten ist, die Umsatzbewegung daher vorwiegend durch den Städter bestimmt wird, viel stärker ausgeprägt als im Herbst. Im Sommer sinkt die Umsatztätigkeit zwischen 1 und 2 Uhr auf 55 v. H. des Stundendurchschnitts, im Herbst dagegen hält sie sich auf der bereits in der Zeit von 12 bis 1 Uhr erreichten Höhe von etwa 85 v. H. des durchschnittlichen Stundenumsatzes. Nach 2 Uhr beginnt in beiden Fällen ein zögernder Anstieg, der sich zwischen 3 und 4 Uhr in stärkerem Maße fortsetzt und zwischen 4 und 5 Uhr das Maximum des Tages erreicht; auf dieser Höhe halten sich unter gewissen Schwankungen die Umsätze bis zum Geschäftsschluß. In beiden Kurven liegt der maximale Umsatz übereinstimmend in den letzten 3 Tagesstunden bei 55 v. H. über dem Stundendurchschnitt; der niedrigste Punkt aber fällt im Sommer auf die Mittagszeit mit 55 v. H. des Durchschnitts, im Herbst in die erste Geschäftsstunde mit 30 v. H. des Stundendurchschnitts.

Bei gleichmäßiger Verteilung des Umsatzes auf die einzelnen Tagesstunden würden auf die letzten drei Geschäftsstunden 27,3 v. H. des gesamten Tagesumsatzes entfallen, in Wirklichkeit zeigen beide Untersuchungen einen Umsatzanteil von fast 42 v. H. in diesen drei Stunden. Nimmt man auch die Stunde von 3 bis 4 Uhr hinzu, so kommt man auf einen effektiven Umsatzanteil der letzten vier Geschäftsstunden von 52 bis 54 v. H. gegenüber einem Soll-Satz

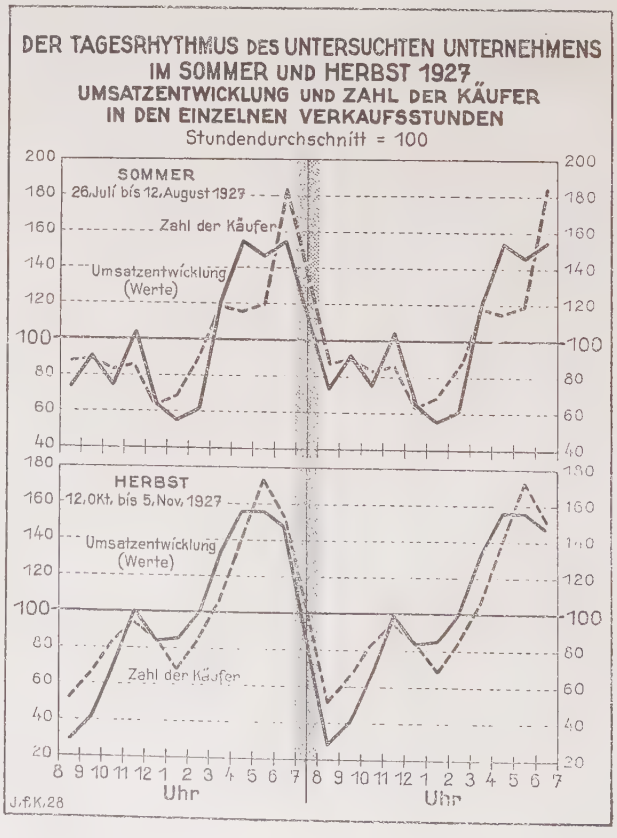
von 36,4 v.H. Das letzte Drittel der Geschäftszeit bringt also dieselben Umsätze, die in den ersten zwei Dritteln des Tages erzielt werden.

Der Tagesrhythmus ist wesentlich ausgeprägter, wenn man ihn an Hand der Käuferzahlen während der einzelnen Geschäftsstunden verfolgt. Für das Problem der ungleichmäßigen Beanspruchung des Einzelhandelsbetriebs ist diese Zahl offenbar wesentlich aufschlußreicher als die Umsätze, die für alle übrigen Schwankungen zu geben wir nur durch den Mangel an Material gezwungen waren.

Auch hier weichen die Untersuchungsergebnisse der stillen und lebhaften Saison nicht wesentlich voneinander ab. Von 10 bis 4 Uhr ist der Verlauf beider Kurven von weitgehender Übereinstimmung, wenn man davon absieht, daß sich der Tiefpunkt in den Mittagsstunden hier (deutlicher noch als bei den Umsatzwerten) um eine Stunde verschiebt. Während die Mittagssenkung im Sommer bereits zwischen 12 und 1 Uhr ihren tiefsten Punkt erreicht, ist das im Herbst erst zwischen 1 und 2 Uhr der Fall. Entsprechend ist im Juli-August der Anteil der frühen Vormittagsstunden größer als im Herbst. Bis 4 Uhr steigt die Kundenzahl dann in beiden Fällen an; während jedoch in der Herbstsaison sich die Steigerung bis 6 Uhr lebhaft fortsetzt, bleibt die Zahl der Käufer im Sommer in dieser Zeit ziemlich konstant und springt erst in der letzten Geschäftsstunde von etwa 120 auf 185 v.H. des Stundendurchschnitts. Während der Herbstmonate dagegen weist die letzte Stunde einen gewissen Rückgang der Käuferzahlen auf. Die Kurve kulminiert nämlich zwischen 5 und 6 Uhr bei etwa 170 und sinkt bis 7 Uhr auf etwa 150 herab. Deutlicher als an Hand der Umsatzwerte ist hier nachzuweisen, daß bis 3 Uhr (in 7 Geschäftsstunden also) der Durchschnitt in keiner Stunde erreicht und im Herbst auch von 3 bis 4 Uhr nur unwesentlich übertroffen wird. Während der ersten sechs Verkaufsstunden sucht etwa dieselbe Anzahl an Käufern den Betrieb auf wie in den letzten drei Verkaufsstunden.

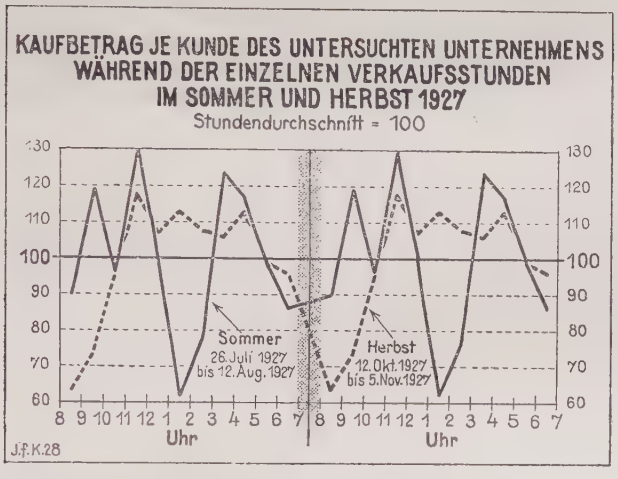
Schärfer als die Umsatzwerte zeigt die Kundenzahl die überaus starke Beanspruchung während der letzten Tagesstunden. Das Maximum der Umsatzwerte lag bei 55 v.H. über dem Durchschnitt, die Zahl der Käufer erreicht dagegen im Sommer zwischen 6 und 7 Uhr mit 185 v.H., im Herbst zwischen 5 und 6 Uhr mit 173 v.H. der durchschnittlichen stündlichen Kundenzahl ihren höchsten Punkt. Besonders aufschlußreich ist ein direkter Vergleich der Bewegung der Umsatzwerte und Käuferzahlen.

Der bemerkenswerteste Unterschied der beiden Untersuchungen liegt darin, daß im Sommer die Kurve der Umsatzwerte um die Mittagszeit unter die Kurve der Kundenzahlen herabsinkt, während sie in der Herbstsaison zwar zwischen 12 und 1 Uhr die Käuferkurve auch um ein geringes unterschreitet, sich im übrigen aber von 11 bis 5 Uhr über der Kundenzahl bewegt.



Übereinstimmend zeigen beide Untersuchungen die folgende Bewegung: Bis 11 Uhr liegt die Zahl der Kunden über den Umsatzwerten. Von 11 bis 12 Uhr überschreitet dagegen die Kurve der Umsatzwerte die der Kundenzahl. In der Herbstsaison ändert sich daran (von einer unbedeutenden Unterbrechung zwischen 12 und 1 Uhr abgesehen) bis 5 Uhr nichts, während die Zahl der Kunden im Sommer in den Mittagsstunden schwächer sinkt als die Umsatzwerte. Erst die letzten Geschäftsstunden bringen eine so starke Steigerung der Kundenzahlen, daß die Umsätze hinter ihnen zurückbleiben.

Kombiniert man die beiden Kurven der Umsätze und der Käufer, so ergibt sich der durchschnittliche Kaufbetrag pro Kunde, dessen typische Bewegung ebenfalls errechnet worden ist. Die Erhebungsmethode gestattete es, auf das Hilfsmittel des Kassenzettels, durch den man sonst meist den Käufer zu repräsentieren gezwungen ist, zu verzichten. Die Schwankungen der Kaufbeträge während der einzelnen Tagesstunden sind besonders heftig, da die Einheiten sehr klein sind. Immerhin dürfte sich aus dem nachstehenden Schaubild mit Deutlichkeit jener Unterschied zwischen Sommer- und Herbstsaison ergeben, den wir bereits nachgewiesen haben.



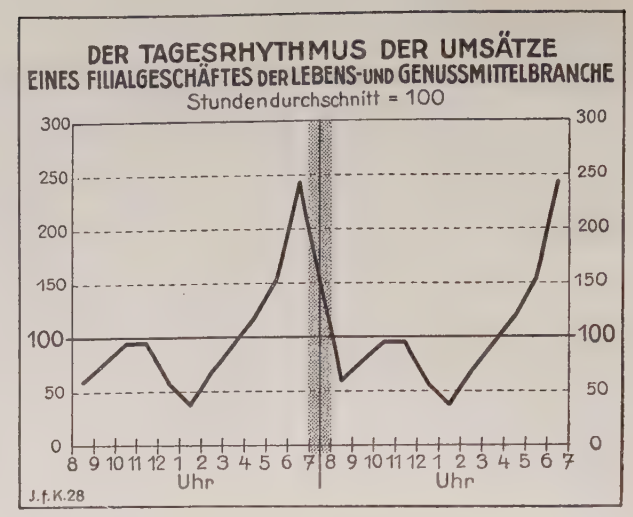
Die beiden Spitzen der Umsätze zwischen 11 und 12 Uhr und 3 und 5 Uhr finden wir auch hier wieder. Während aber im Sommer der durchschnittliche Kaufbetrag je Kunde um die Mittagszeit auf 60 v. H. des Stundendurchschnitts sinkt, hält er sich während der Herbstsaison von 11 bis 5 Uhr unter Schwankungen auf derselben Höhe. Der Sommer zeigt auch in den frühen Vormittagsstunden Kaufbeträge, die den Durchschnitt nicht wesentlich unterschreiten, ihn zwischen 9 und 10 Uhr sogar um 20 v. H. übertreffen; die ersten zwei Geschäftsstunden der Herbstzeit dagegen sind durch außerordentlich niedrige Umsätze pro Kunde gekennzeichnet.

Übereinstimmend sinkt der Kaufbetrag in beiden Fällen während der letzten Verkaufsstunden ab; im Sommer beginnt dieser Rückgang (wenn auch zunächst unerheblich) bereits um 4 Uhr, im Herbst eine Stunde später. Der Stundendurchschnitt wird bei beiden Kurven bereits zwischen 5 und 6 Uhr unterschritten. Die Schwankungen der Kaufbeträge sind im Sommer schärfer als in der Herbstsaison, die größere durchschnittliche Kaufbeträge aufzuweisen hat, da die Umsatzgestaltung in dieser Zeit zum großen Teil von hochwertiger Konfektion bestimmt wird. Während die letzte Verkaufsstunde im Herbst einen durchschnittlichen Kaufbetrag aufweist, der um 5 v. H. unter dem Durchschnitt liegt, erreicht der Kaufbetrag je Kunde im Sommer nur 85 v. H. des Durchschnitts.

Das übrige Material aus einzelnen Branchen hat meist den Nachteil, auf ziemlich schwacher Basis zu beruhen. Vorwiegend stammt es aus Untersuchungen an einem oder wenigen Stichtagen. Trotzdem scheint eine Verwendung angezeigt, da die Wichtigkeit dieser Materie in keinem Verhältnis zu der Spärlichkeit des bekannten Materials steht.

Das folgende Schaubild zeigt den Tagesrhythmus eines Filialgeschäfts der Lebens- und Genußmittelbranche.

Wir finden, noch stärker ausgeprägt als in den bisherigen Kurven, dieselbe Bewegung wieder. Ob die Verschärfung der Schwankungen auf die Technik der Errechnung zurückgeführt werden muß — da es sich nur um die Ergebnisse von drei Tagen handelt, konnten die



extremen Werte nicht ausgeschaltet werden —, oder ob es sich um eine verschiedene Struktur des Betriebs handelt, ist schwer zu entscheiden. Der durchschnittliche Stundenumsatz wird bis 4 Uhr nachmittags nicht erreicht; zwischen 10 und 11 Uhr ist eine vorübergehende Umsatzsteigerung zu beobachten, in der Mittagszeit aber sinkt der Umsatz sogar auf etwa 40 v. H. des Durchschnitts herab. Bereits um 2 Uhr beginnt eine Umsatzbelebung sich anzubahnen, die sich bis zum Geschäftsschluß fortsetzt. Die letzte Geschäftsstunde hat mehr als den sechsfachen Umsatz der stillsten Stunde aufzuweisen. Faßt man die Umsätze der ersten acht Geschäftsstunden einerseits und die der letzten drei Stunden andererseits zusammen, so ergeben sich fast die gleichen Umsatzwerte.

Durch eine Denkschrift der Hauptgemeinschaft des Deutschen Einzelhandels, die das Problem der Arbeitsbereitschaft des Verkaufspersonals im Einzelhandel zum Gegenstand hat, ist aus einer großen Anzahl von Geschäftszweigen Material beigebracht worden, das zwar zum Teil den oben geäußerten Bedenken unterliegt, soweit es sich auf Stichtage beschränkt, das aber unsere Ergebnisse durchaus bestätigt. Der besondere Wert dieser Zahlen liegt darin, daß sie aus den verschiedensten Gegenden und Betriebsformen stammen.

Besonders umfang- und aufschlußreich ist das statistische Material, das der Arbeitgeberverband des württembergischen Einzelhandels beigebracht hat[1]). Hier haben zehn Geschäfte in der Woche vom 4. bis 9. Juli 1927 die prozentuale Verteilung der zustande gekommenen Verkäufe auf die einzelnen Tagesstunden festgestellt und kommen dabei zu folgendem Ergebnis:

Fünf Einzelhandelsgeschäfte der Gegend Königstraße (Stuttgart).
(Beste Verkaufsgegend.)

Tageszeit	1 Warenhaus	2 Damenkleidung besten Genres	3 Kunstgegenstände, Glas und Porzellan	4 Aussteuer u. dgl.	5 Fertige Damenkonfektion, Stoffe für Damenkleidung, Maßanfertigung
8—9	2,57	0	3,5	1,7	3,2
9—10	5,99	3	7,5	6,7	8,0
10—11	8,45	5	9,5	10,6	9,8
11—12	8,58	16	11,5	14,9	9,9
12—1	6,90	15	8,0	8,7	5,1
1—2	5,79	geschlossen	geschlossen	geschlossen	2,5
2—3	6,66	6	6,5	5,3	8,5
3—4	10,99	10	9,5	9,8	12,7
4—5	14,10	16	13,0	12,5	15,1
5—6	16,24	16	17,5	17,6	15,7
6—7	13,73	13	13,5	12,2	9,5
	100 v. H.	100 v. H.	100 v. H.	100 v. H.	100 v. H.

[1]) Anlage II A der Denkschrift.

Fünf Einzelhandelsgeschäfte der Wochenmarktgegend (Stuttgart).

Tageszeit	6 Stoffe, Damenkonfektion	7 Lebensmittel	8 Herren- und Damenkonfektion, Stoffe, Aussteuer	9 Haus- und Küchengeräte, Glas, Porzellan	10 Eisenwaren
8—9	10,40	10,37	4,62	8,8	7,6
9—10	8,46	12,80	8,07	10,0	10,5
10—11	8,79	11,69	9,75	9,0	12,1
11—12	7,64	10,56	8,18	9,5	13,7
12—1	6,94	5,49	5,44	5,7	6,0
1—2	5,27	geschlossen	4,69	2,5	geschlossen
2—3	6,20	5,86	6,01	5,5	7,8
3—4	11,30	7,46	11,43	11,0	9,8
4—5	12,85	10,76	14,51	11,4	11,0
5—6	14,72	13,93	15,28	15,6	13,4
6—7	7,44	11,08	12,02	11,0	8,1
	100 v. H.	100 v. H.	100 v. H.	100 v. H.	100 v. H.

Es zeigt sich, daß die fünf Betriebe, die im eigentlichen Geschäftsviertel Stuttgarts liegen, bemerkenswerte Unterschiede im Tagesrhythmus den übrigen fünf Betrieben gegenüber, die in der Wochenmarktgegend domizilieren, aufzuweisen haben. Aus der Gruppe 1 ist beim Betrieb 2 (Damenkonfektion besten Genres) und in gewissem Umfang auch bei dem Aussteuergeschäft (Nr. 4) eine ausgeprägte Vormittagsspitze festzustellen, während die Geschäfte der Wochenmarktgegend sämtlich über einen verhältnismäßig belebten Vormittagsumsatz berichten. Die Betriebe 2 und 4 stützen sich offenbar auf einen Kundenstamm aus gutsituierten Kreisen, in denen die Frau weder berufstätig noch im Haushalt unentbehrlich ist. Dafür spricht auch die Tatsache, daß die erste Geschäftsstunde, zwischen 8 und 9 Uhr, im Betrieb 2 auch die zweite Stunde außerordentlich schwache Umsatztätigkeit aufweisen.

Es wird ferner berichtet, daß man in zunehmendem Maße — zum Teil unter dem Druck der Arbeitszeitbestimmungen — dazu übergeht, das Geschäft mittags zu schließen. Aus dem vorliegenden Material ist nicht zu erkennen, wie sich der Mittagsschluß auf den Gesamtumsatz auswirkt. Man kann lediglich deutlich eine stärkere Beanspruchung der Vormittagsstunden zwischen 11 und 1 Uhr feststellen.

Die Denkschrift bringt noch eine Fülle anderen Materials, das geeignet erscheint, die bereits gegebenen Daten zu ergänzen und zu bestätigen. Die Arbeitgebervereinigung des Einzelhandels Kassel berichtet[1]), daß eine Firma mit 87 Angestellten folgende Durchschnitte der Verkäufe pro Angestellten ermittelt hat:

von 8—11 Uhr ..... 5 Käufer = 1,7 Käufer pro Stunde
» 11—1 » ..... 12 » = 6,0 » » »
» 1—3 » ..... geschlossen
» 3—5 » ..... 7 Käufer = 3,5 » » »
» 5—7 » ..... 15 » = 7,5 » » »

Die Ermittlungen eines Papierwarengeschäftes haben folgende Verteilung der Umsätze auf die einzelnen Tagesstunden ergeben:

von 8—10 Uhr ..... 13 v. H. = 6,5 v. H. pro Stunde
» 10—12 » ..... 24 » = 12,0 » » »
» 12—3 » ..... 18 » = 6 » » »
» 3—5 » ..... 20 » = 10 » » »
» 5—7 » ..... 25 » = 12,5 » » »

Ein Warenhaus in Kassel hat an einem Stichtag eine Untersuchung angestellt, die bemerkenswert ist, weil hier nicht die Zahl der Käufer, sondern die Zahl der das Haus überhaupt betretenden Besucher festgestellt worden ist, und die zu folgenden Ergebnissen gelangt:

von 9—11 Uhr ..... 1 545 Besucher
» 11—1 » ..... 1 384 »
» 1—3 » ..... geschlossen
von 3—5 Uhr ..... 2 149 Besucher
» 5—7 » ..... 3 370 »

[1]) Anlage II B der Denkschrift.

Auf einen in diesem Betriebe Beschäftigten entfallen im Durchschnitt:

von	9—11	Uhr	.....	etwa 4	Besucher
»	11—1	»	.....	» $4^1/_2$	»
»	3—5	»	.....	» $5^1/_2$	»
»	5—7	»	.....	» $8^1/_2$	» .

Ein westdeutsches Großunternehmen[1]) (Warenhaus) hat in der Zeit vom 17. bis 22. Oktober 1927 in 79 Geschäften einen Umsatz von 4,074 Millionen *RM* erzielt. Dieser Umsatz verteilte sich auf die einzelnen Geschäftsstunden folgendermaßen:

von	$8^1/_2$—11	Uhr	= 13,3	v. H.
»	11—1	»	= 16,2	»
»	1—4	»	= 22,5	»
»	4—7	»	= 48,0	»

In 43 v. H. der Zeit bis 1 Uhr mittags sind also nur 29,5 v. H. des Umsatzes erzielt worden, während von 4 bis 7 Uhr (28,6 v. H. der Verkaufszeit) 48 v. H. des Umsatzes getätigt wurden. Ein anderes Großunternehmen des Rheinlands stellte eine Untersuchung in 30 Abteilungen des Hauses darüber an, wieviel Prozent des Tagesumsatzes in der Zeit bis 1 Uhr, die nach Abzug der Frühstückspause 53,1 v. H. der Verkaufszeit darstellt, getätigt worden waren[2]). Das Ergebnis der Untersuchung zeigt, daß der Soll-Satz lediglich in einer Abteilung (Teppiche, Linoleum usw.) durch den Zufall des Verkaufs eines hochwertigen Orientteppichs überschritten wurde, während alle übrigen Abteilungen zum Teil um mehr als 50 v. H. hinter dem Soll zurückblieben:

Damenwäsche	24,50	v. H.
Korsetts	31,90	»
Schürzen	34,93	»
Putz	28,45	»
Tapisserie	35,95	»
Seide	38,81	»
Kleiderstoffe	22,21	»
Baumwoll- und Waschstoffe, Weißwaren und Leinen, Futterstoffe	28,36	»
Teppiche, Linoleum, Wachstuche, Gardinen, Portieren und Dekorationen	67,90	»
Möbel	23,62	»
Damenkonfektion	27,75	»
Mädchenkonfektion	36,00	»
Knabenkonfektion, Herrenkonfektion	24,76	»
Schuhwaren	17,95	»
Trikotagen, Stoffhandschuhe, Glacéhandschuhe, Strümpfe	27,00	»
Spitzen, Posamenten, Modewaren, Band	30,14	»
Kurzwaren, Wolle	19,51	»
Herrenwäsche, Herrenhüte, Krawatten, Schirme und Stöcke	27,26	»
Bijouterie und Haarschmuck	27,44	»
Schreibwaren	31,46	»
Parfümerieartikel	36,34	»
Bücher, Musikalien	23,40	»
Galanterie und Kunst	43,01	»
Spielwaren und Radio	40,74	»
Lederwaren	45,76	»
Photo und Optik	38,89	»
Haushaltwaren	36,27	»
Porzellan und Steingut, Glas	29,90	»
Lebensmittel	34,82	»

Im Durchschnitt aller Abteilungen wurden bis 1 Uhr 32,38 v. H. des gesamten Tagesumsatzes getätigt. Das Resultat verschlechtert sich noch, wenn man die Personaleinkäufe in Höhe von 3,75 v. H. absetzt, die lediglich am Vormittag zugelassen sind. Einen Überblick über die Arbeitsleistung des einzelnen Angestellten durch Verkaufstätigkeit (die den wesentlichsten Teil, wenn auch nicht die ganze Tätigkeit des Verkäufers darstellt) erhält man in überaus plastischer Weise durch die folgende Aufstellung desselben Hauses. Es bedienten in der Abteilung

[1]) Anlage III A Aufstellung 2 der Denkschrift.
[2]) Anlage III A Aufstellung 3 der Denkschrift.

Damenwäsche	8	Angestellte	bis	1	Uhr	43	Kunden
			»	7	»	168	»
Korsetts	3	»	»	1	»	27	»
			»	7	»	65	»
Schürzen	6	»	»	1	»	27	»
			»	7	»	119	»
Putz	10	»	»	1	»	32	»
			»	7	»	117	»
Tapisserie	6	»	»	1	»	148	»
			»	7	»	395	»
Seide	25	»	»	1	»	139	»
			»	7	»	378	»
Kleiderstoffe	16	»	»	1	»	47	»
			»	7	»	293	»
Baumwoll- und Waschstoffe, Weißwaren und Leinen, Futterstoffe	26	»	»	1	»	207	»
			»	7	»	751	»
Teppiche usw.	19	»	»	1	»	101	»
			»	7	»	242	»
Möbel	5	»	»	1	»	10	»
			»	7	»	38	»
Damenkonfektion	12	»	»	1	»	16	»
			»	7	»	49	»
Mädchenkonfektion	4	»	»	1	»	8	»
			»	7	»	14	»
Herren- und Knabenkonfektion	8	»	»	1	»	18	»
			»	7	»	40	»
Schuhwaren	16	»	»	1	»	96	»
			»	7	»	230	»
Trikotagen usw.	27	»	»	1	»	235	»
			»	7	»	859	»
Spitzen usw.	19	»	»	1	»	229	»
			»	7	»	726	»
Kurzwaren, Wolle	19	»	»	1	»	310	»
			»	7	»	1 371	»
Herrenwäsche usw.	22	»	»	1	»	159	»
			»	7	»	486	»
Bijouterie und Haarschmuck	7	»	»	1	»	72	»
			»	7	»	242	»
Parfümerie	12	»	»	1	»	291	»
			»	7	»	985	»
Schreibwaren	12	»	»	1	»	349	»
			»	7	»	1 042	»
Bücher und Musikalien	9	»	»	1	»	69	»
			»	7	»	314	»
Galanterie und Kunst	7	»	»	1	»	47	»
			»	7	»	142	»
Spielwaren, Radio	18	»	»	1	»	203	»
			»	7	»	396	»
Lederwaren	10	»	»	1	»	90	»
			»	7	»	177	»
Photo und Optik	1	»	»	1	»	27	»
			»	7	»	97	»
Haushaltwaren	29	»	»	1	»	343	»
			»	7	»	1 185	»
Porzellan und Steingut, Glas	17	»	»	1	»	126	»
			»	7	»	367	»
Lebensmittel	31	»	»	1	»	740	»
			»	7	»	2 121	»

Während im Durchschnitt pro Verkäufer und Tag 33 Kunden bedient wurden, sind bis 1 Uhr nur 10 Kunden bedient worden. Ein ähnliches Ergebnis hatte die Untersuchung eines anderen westdeutschen Großunternehmens, das die Zahl der am Vormittag bedienten Kunden mit 11 von insgesamt 37 Kunden pro Verkäufer und Tag ermittelt hat.

Der Tagesrhythmus weist in gewissem Gegensatz zu den übrigen kurzfristigen Umsatzschwankungen eine Eigentümlichkeit auf. Während der Ablauf des Monats und der Woche durch Einflüsse der Saison nicht wesentlich beeinflußt ist, verändert sich der Tagesrhythmus je nach dem Wochentag. Der Monatsrhythmus im Juni z. B. ist in seiner Grundrichtung vom Monatsrhythmus des Oktober nicht verschieden; lediglich das Niveau ändert sich, da die Oktoberumsätze höhere Werte repräsentieren. Anders jedoch beim Tagesrhythmus: Der Sonn-

abend z. B. unterscheidet sich im stündlichen Ablauf von den übrigen Wochentagen nicht dadurch, daß die Umsätze in absoluten Zahlen allgemein höher liegen, vielmehr ist das Umsatzniveau am Sonnabend lediglich in den letzten Tagesstunden wesentlich höher als in den entsprechenden Stunden der übrigen Wochentage. Dasselbe gilt auch für den Tagesrhythmus am Freitag. Wenn von dieser Erscheinung hier abgesehen wurde, wenn von der Fiktion eines an allen Wochentagen gleichen Tagesrhythmus ausgegangen wurde, so geschah dies, weil, wie unten nachzuweisen versucht wird, die letzten Geschäftsstunden am Freitag und Sonnabend bereits gewisse Progressionserscheinungen zeitigen. Sie fielen deshalb als extreme Werte meist aus der Durchschnittsbildung heraus.

Daß die Tage des Wochenschlusses einen besonderen Tagesrhythmus aufzuweisen haben, daß der regelmäßige Mehrumsatz dieser Tage vorwiegend auf den gegenüber demselben Zeitraum der anderen Wochentage erhöhten Umsatzanteil der letzten zwei bis drei Geschäftsstunden zurückzuführen ist, zeigt sich auch, wenn man den prozentualen Anteil der letzten drei Stunden an der Gesamtzahl der täglichen Verkäufe für Freitag und Sonnabend dem Wochendurchschnitt derselben Tagesstunden auf Grund der Stuttgarter Erhebungen gegenüberstellt:

		Wochendurchschnitt	Freitag	Sonnabend
Warenhaus	4—5 Uhr	14,10	15,00	13,45
	5—6 »	16,24	15,90	16,16
	6—7 »	13,73	15,41	15,75
Glas, Porzellan, Kunstgegenstände	4—5 Uhr	13,0	11,0	8,0
	5—6 »	17,5	21,0	27,0
	6—7 »	13,5	16,0	13,0
Aussteuer	4—5 Uhr	12,5	10,0	17,5
	5—6 »	17,6	22,5	21,0
	6—7 »	12,2	10,0	10,0
Damenkonfektion	4—5 Uhr	15,1	16,0	18,0
	5—6 »	15,7	12,0	19,0
	6—7 »	9,5	7,0	14,0
Lebensmittel	4—5 Uhr	10,8	12,1	10,2
	5—6 »	13,9	18,2	13,2
	6—7 »	11,1	13,4	11,6
Herren- und Damenkonfektion	4—5 Uhr	14,51	15,2	15,9
	5—6 »	15,28	16,3	16,5
	6—7 »	12,02	13,4	13,1
Haus- u. Küchengeräte	4—5 Uhr	11,4	11,0	12,0
	5—6 »	15,6	21,0	13,0
	6—7 »	11,0	13,0	13,0
Eisenwaren	4—5 Uhr	11,0	10,4	10,2
	5—6 »	13,4	17,2	12,7
	6—7 »	8,1	8,0	8,9

c. Die Bestimmungsgründe des Tagesrhythmus.

Der wichtigste Bestimmungsgrund des Tagesrhythmus ist die berufliche Bindung weiter Teile der als Käufer in Frage kommenden Bevölkerungskreise. Bekanntlich hat die Berufstätigkeit seit der Vorkriegszeit erheblich zugenommen, so daß vermutet werden muß — statistisches Material darüber liegt leider nicht vor —, daß der Tagesrhythmus heute stärker ausgeprägt ist, als es vor dem Kriege der Fall war. Mehr als die Hälfte der gesamten Bevölkerung stand 1925 im Berufsleben. Gegenüber 1907, der letzten Berufszählung der Vorkriegszeit, hat die Zahl der Erwerbstätigen um fast 7 Millionen zugenommen. Diese Zunahme ist nicht lediglich durch das Wachstum der Bevölkerung zu erklären; der Anteil der Berufstätigen ist vielmehr von 45,7 v. H. auf 51,3 v. H. der Gesamtbevölkerung gestiegen.

Die Gründe der erhöhten Erwerbsintensität des deutschen Volkes sind bekannt. Vorwiegend liegen sie in der Veränderung des Altersaufbaus der Bevölkerung. Während die Gesamtbevölkerung von 1907 bis 1925 um 13,5 v. H. stieg, betrug die Zunahme der Erwerbsfähigen (15 bis 65 Jahre) 26,4 v. H. Auch diese Erscheinung erklärt jedoch die höhere Erwerbsintensität nur zum Teil. Die Steigerung der Erwerbstätigkeit (27,2 v. H.) geht nämlich über die der Erwerbsfähigkeit (26,4 v. H.) noch hinaus.

Die Vernichtung zahlreicher Vermögen durch die Inflation trieb eine große Anzahl von Personen, die sich bereits aus dem Erwerbsleben zurückgezogen hatten, wieder in die Arbeit hinein. Vor allem aber hat die Frauenarbeit außerordentliche Fortschritte gemacht. Die Gesamtzahl der erwerbstätigen Frauen hat um 3 Millionen oder 35 v. H. zugenommen, während die erwerbsfähigen Frauen nur einen Zuwachs von 30,5 v. H. aufzuweisen haben.

Wenn man den Einfluß der Berufstätigkeit auf den Tagesrhythmus erkennen will, wird man zweckmäßig nur die Altersgruppen berücksichtigen, die als Käufer aufzutreten pflegen. Man wird den Kreis dieser Personen mit hinreichender Genauigkeit bestimmen, wenn man als kauffähige Bevölkerung die Personen zwischen 15 und 65 Jahren bezeichnet (die sogenannte erwerbsfähige Bevölkerung). Die Einkäufe für Kinder unter 15 Jahren werden in der Regel durch die Erwachsenen vorgenommen (wenn man von geringen Ausnahmen, etwa Spielwarengeschäften und Schreib- und Papierwarenhandel, absieht, in denen in nennenswertem Umfang Kinder selbst als Käufer auftreten mögen). Auf der anderen Seite spielen Personen über 65 Jahre zahlenmäßig eine ziemlich geringe Rolle; auch sind ihre Bedürfnisse im allgemeinen bei weitem kleiner als die jüngerer Altersklassen, so daß sie bei einer Betrachtung des Kundenkreises des Einzelhandels ohne Bedenken vernachlässigt werden können.

Die männliche Bevölkerung kommt als Käufer in verhältnismäßig geringem Maße in Frage. Sie ist lediglich in Spezialgeschäften für Herrenkonfektion und Herrenartikel, in Tabakwarengeschäften usw. von entscheidender Bedeutung. Überall dort, wo Männer als Käufer auftreten, ist der Tagesrhythmus besonders stark ausgeprägt, da praktisch jeder kauffähige Mann erwerbstätig ist. Die Berufszählung[1]) gibt für eine Reihe deutscher Länder nebenstehende Zahlen:

Länder	Auf je 100 männliche Personen zwischen 15 und 65 Jahren entfallen Erwerbstätige	
	1907	1925
Bayern	103	102
Württemberg	107	105
Baden	104	102
Hamburg	98	99
Oldenburg	102	103
Anhalt	97	99
Bremen	103	101
Lübeck	100	100
Mecklenburg-Strelitz.	102	101
Schaumburg-Lippe	108	101

Die Aufstellung zeigt, daß in den meisten Gegenden auch Männer über 65 oder Kinder unter 15 Jahren im Erwerbsleben stehen.

Ihrer sozialen Stellung nach sind von 100 erwerbstätigen Männern

53,2 Arbeiter
18,7 Angestellte und Beamte
0,1 Hausangestellte.

72 von 100 erwerbstätigen Männern befinden sich also in abhängiger Stellung und sind daher in der Regel an eine feste Arbeitszeit gebunden. Lediglich 21,7 v. H. sind Selbständige und 6,3 v. H. mithelfende Familienangehörige, bei denen theoretisch die Möglichkeit besteht, zu jeder Zeit des Tages Einkäufe zu tätigen. Nun kann man aber offenbar keineswegs alle in selbständiger Stellung Befindlichen als in ihrer Zeit unbeschränkt annehmen. Ein großer Teil dieser Gruppe besteht aus kleinen Händlern, Handwerkern oder Bauern, deren zeitliche Gebundenheit meist mindestens ebenso stark ist wie die der Arbeiter und Angestellten.

[1]) Wirtschaft und Statistik, 1928, Heft 1, S. 11.

Das bedeutet offenbar, daß der Mann als Käufer im allgemeinen nur in den Abendstunden zur Verfügung steht.

Anders liegen dagegen die Verhältnisse bei der weiblichen Bevölkerung. Die Bedeutung der Frau als Kundin ist so überragend, daß auch die Bestimmungsgründe des Tagesrhythmus zum weitaus größten Teil bei ihr zu suchen sind. Für Wäsche, Damenkonfektion und Haushaltartikel ist praktisch die Frau allein Käuferin, für Lebensmittel zu 83 v. H.[1]). Frauen kaufen 50 v.H. aller Luxuswaren; sogar Herrenartikel werden zum großen Teil von Frauen eingekauft. Pet Hayne[1]) gibt an, daß Männerunterkleidung zu mehr als 50 v. H. durch Frauen besorgt wird, Taschentücher sogar zu rund 65 v. H. 35 v. H. aller Oberhemdeneinkäufe werden ebenfalls durch Frauen getätigt. Lediglich Herrenkragen, Hüte und Schuhe werden in der Regel von den Männern selbst erstanden.

Obwohl die Berufstätigkeit der Frau seit der Vorkriegszeit erheblich zugenommen hat, überschreitet der Anteil der erwerbstätigen Frauen an der gesamten erwerbsfähigen weiblichen Bevölkerung lediglich in landwirtschaftlichen Gebieten 50 v.H. Für eine Reihe deutscher Länder liegen nebenstehende Ergebnisse vor[2]):

Länder	Auf je 100 weibliche Personen zwischen 15 und 65 Jahren entfallen Erwerbstätige	
	1907	1925
Bayern	70	60
Württemberg	60	73
Baden	66	62
Hamburg	37	40
Oldenburg	41	57
Anhalt	36	41
Bremen	42	38
Lübeck	37	39
Mecklenburg-Strelitz.	39	47
Schaumburg-Lippe	40	45

Das bedeutet also, daß im Durchschnitt nur die Hälfte aller Kauffähigen im Erwerbsleben steht. Für unser Problem ist die soziale Stellung der erwerbstätigen Frauen von großer Bedeutung, weil sie (eher als bei den Männern) einen Schluß auf ihre zeitliche Bewegungsfreiheit zuläßt.

Während von 100 erwerbstätigen Männern sich 72 in abhängiger Stellung befinden, beträgt dieser Satz bei der weiblichen Bevölkerung nur 54,4 v.H. Die größte Gruppe der erwerbstätigen Frauen stellen die mithelfenden Familienangehörigen mit 36 v. H. Es folgen Arbeiterinnen mit 30,5 v.H., Angestellte mit 12,5 v.H., Hausangestellte mit 11,4 v. H. und Selbständige mit 9,6 v. H.

In landwirtschaftlichen Gegenden, in denen der Anteil der erwerbstätigen Frauen besonders hoch ist, und wo es sich vorwiegend um mithelfende Familienangehörige handelt, ist die zeitliche Beschränkung saisonmäßig relativ kurz. Von einer völligen Unabkömmlichkeit der Frau kann eigentlich nur während der Erntearbeiten gesprochen werden.

Man kann also feststellen, daß für den größten Teil des Jahres mehr als die Hälfte aller als Kundinnen in Frage kommenden Frauen beruflich nicht verhindert ist, ihre Einkäufe zu jeder beliebigen Stunde des Tages zu tätigen.

Die Berufstätigkeit allein ist demnach nicht in der Lage, den Tagesrhythmus hinreichend zu begründen. Auch die Frauen, die nicht im Erwerbsleben stehen, sind in ihren zeitlichen Dispositionen nicht frei. Der weitaus größte Teil wird durch die Betätigung als Hausfrau zeitlich erheblich beschränkt. Die Reinigung der Wohnung und die Vorbereitung der Mahlzeit fesselt die Frau vormittags weitgehend ans Haus. Trotzdem — und das ist für die betriebspolitischen Möglichkeiten der Beeinflussung des Tagesrhythmus von großer Bedeutung — ist die Gebundenheit in diesem Fall bei weitem nicht so stark wie die der erwerbstätigen Frauen.

[1]) Pet Hayne, Endlich bessere Anzeigen im Kampf um den Kunden von Morgen, Stuttgart 1927, S. 70.
[2]) Wirtschaft und Statistik 1928, Heft 1, S. 11.

Eine wenn auch zahlenmäßig nicht breite, wirtschaftlich aber nicht unbedeutende Schicht von Frauen ist durch den Haushalt nicht oder doch nur unwesentlich in ihrer Zeit beschränkt, weil sie in der Lage ist, sich durch Hauspersonal zu entlasten. Für Geschäfte, deren Kundschaft sich aus diesen wohlhabenden Kreisen zusammensetzt, spielt denn auch der Vormittagsumsatz eine erhebliche Rolle. Der Betrieb 2 der Stuttgarter Erhebung[1]), der Damenkonfektion besten Genres führt, hat z. B. zwischen 11 und 12 Uhr eine Umsatztätigkeit aufzuweisen, die auch von derjenigen der Abendstunden nicht übertroffen wird. Auch in vornehmen Modesalons ist die Zeit zwischen 11 und 1 Uhr die bei weitem lebhafteste des ganzen Tages.

Aber selbst dann, wenn Hauspersonal nicht zur Verfügung steht, ist die Gebundenheit nicht vollkommen, sondern scheint vielmehr in zunehmendem Maße an Bedeutung zu verlieren. Die besonders in Großstädten immer üblicher werdende englische Tischzeit trägt dazu bei, die häusliche Arbeitslast des Vormittags zu vermindern. Wie Julius Hirsch in einem Vortrag im Reichsverband für Damen- und Mädchenkleidung feststellte, hat die in Amerika durchgängig eingeführte englische Tischzeit dort einen völlig anders gerichteten Verlauf des Tagesrhythmus hervorgebracht: Die Hauptbeanspruchung des Betriebs liegt in den Mittagsstunden. Auf längere Sicht dürfte auch die Rationalisierung der Hauswirtschaft nicht ohne Einfluß auf den Tagesrhythmus bleiben. Durch die damit verbundene Vereinfachung, vor allem der Säuberungsmethoden, ist die Arbeitslast der Hausfrau zweifellos heute bereits nennenswert verringert, und man darf annehmen, daß sich diese Bewegung noch in weitem Umfang fortsetzen wird, wenn der Staubsauger erst für jeden Haushalt erschwingbar geworden sein und die Sachlichkeit in der Wohnungseinrichtung die »Nippes« endgültig und allgemein verdrängt haben wird.

Berufstätigkeit und Hausfrauenarbeit sind also die wichtigsten Bestimmungsgründe des Tagesrhythmus. In weiten Teilen des Einzelhandels würde er aber nicht in dieser Schärfe auftreten, wenn nicht bestimmte Kaufgewohnheiten hinzutreten würden. Das vorliegende Zahlenmaterial gestattet einwandfrei den Schluß, daß auch dort, wo es sich um Käuferkreise handelt, die in ihrer Zeit unbeschränkt sind, gewisse Stunden zum Einkauf bevorzugt werden. So ist gerade in dem feinen Damenkonfektionsgeschäft, das eine ausgesprochene Vormittagsspitze zwischen 11 und 1 Uhr aufweist, der Umsatz bis 11 Uhr unverhältnismäßig gering. Die Tatsache ferner, daß die Kurve der Umsatzwerte um 11 Uhr die der Käuferzahlen überschreitet, daß der Kaufbetrag pro Kunde also erst gegen Mittag erheblich steigt, beweist dieselbe Erscheinung: daß nämlich die »Dame« erst ab 11 Uhr die Geschäfte zu besuchen pflegt. Ähnlich liegen die Verhältnisse am Nachmittag, wo die Zeit von 4 bis 6 Uhr deshalb besonders überlastet ist, weil zu den Kunden, die wegen ihrer Berufsarbeit nur in den späten Nachmittagsstunden einkaufen können, diejenigen stoßen, die gewohnheitsmäßig um diese Zeit »shopping« gehen. Daß hier Gewohnheit, nicht Notwendigkeit, vorliegt, erweist sich beispielsweise auch mit absoluter Deutlichkeit an den ersten Tagen gewisser Sonderveranstaltungen. Bei Beginn der Inventurausverkäufe, der Weißen Woche, der Saisonausverkäufe stehen erfahrungsgemäß bereits vor Eröffnung große Mengen von Kauflustigen vor den Toren und füllen um 8 oder $^1/_2$9 Uhr das um diese Zeit sonst menschenleere Haus.

Zwang und Gewohnheit wirken bei der Entstehung des Tagesrhythmus zusammen. Den Grad, in dem beide Faktoren zur Entstehung des Tagesrhythmus beitragen, abzuschätzen, dürfte unmöglich sein; doch ist der durch Berufstätigkeit und Hausfrauenarbeit hervorgerufene Zwang offenbar der bei weitem stärker wirkende Bestimmungsgrund der tageszeitlichen Schwankungen.

---

[1]) Vgl. S. 56.

d. Betriebspolitische Möglichkeiten.

Die Bedeutung des Zwanges scheint dennoch überschätzt zu werden. Denn, obwohl der Tagesrhythmus den Betrieb weit stärker als alle übrigen rhythmischen Schwankungen belastet, obwohl er so drastisch auftritt, daß die durch ihn bewirkten Schäden gar nicht übersehen werden können, ist im deutschen Einzelhandel bisher kaum irgend etwas zur Abwehr geschehen. Offenbar herrscht allgemein den Tagesschwankungen gegenüber ein Gefühl machtloser Resignation; man hat sich mit seinen verhängnisvollen Wirkungen, die man für völlig unabwendbar hält, anscheinend abgefunden.

Die Untersuchung der Bestimmungsgründe des Tagesrhythmus dürfte aber bereits gezeigt haben, daß Versuche, sich den schädlichen Folgen des Tagesrhythmus zu entziehen, doch nicht als ganz aussichtslos beurteilt werden dürfen.

Überall dort, wo Gewohnheit den Tagesrhythmus bestimmt, vorwiegend also in Betrieben, die sich auf wohlhabende Kundenkreise stützen, ist die Möglichkeit einer Beeinflussung des Tagesrhythmus in gewissem Umfang gegeben. Der Andrang bei Sonderveranstaltungen in den frühen Morgenstunden beweist, daß selbst in Warenhäusern, deren Kunden sich zum größten Teil aus arbeitenden Bevölkerungsschichten zusammensetzen, die Morgenstunden zum Einkauf benutzt werden können und benutzt werden, wenn dem Käufer Vorteile geboten werden[1]). Die Befürchtung, die günstigsten Objekte nicht mehr am Lager zu finden, veranlaßt hier den »Run« zu frühen, sonst nicht zum Einkauf benutzten Stunden. Durch geeignete Maßnahmen, die dem Kunden einen Anreiz bieten, ist daher theoretisch die Möglichkeit gegeben, auch die ruhigen Vormittagsstunden regelmäßig zu beleben. Daß derartige Versuche bei Geschäften, die ganz oder vorwiegend auf Männerkundschaft oder ausschließlich auf Arbeiterpublikum eingestellt sind, ziemlich aussichtslos bleiben müssen, ist selbstverständlich, da hier die Berufstätigkeit der ausschlaggebende Bestimmungsgrund des Tagesrhythmus ist. Dann entsteht die Frage, ob es nicht möglich ist, auch andere Kundenkreise, deren zeitliche Dispositionen nicht so beengt sind, durch geeignete Maßnahmen heranzuziehen.

Es mag in diesem Zusammenhang fraglich erscheinen, ob eine Bevorzugung von Käufern, deren wirtschaftliche Situation offenbar günstiger ist als die der Erwerbstätigen, sozial gerechtfertigt ist, ob also hier nicht eine »Bestrafung« der wirtschaftlich Schwächeren vorliegt. In einer Arbeit, deren Aufgabe betriebswirtschaftlich ist, ist diese Frage nicht zu prüfen. Schwerer wiegt der Einwand, daß die Käuferschichten, die an den Vorteilen, die man Vormittagskäufern etwa einräumt, nicht teilnehmen können, zu Konkurrenzfirmen, die keine Differenzierung zugunsten eines bestimmten Kundenkreises machen, abwandern. In der Tat dürfte ein System von Sondervorteilen an Vormittagskäufer erheblichen Bedenken begegnen. Wenn daher vorgeschlagen wird[2]), für Einkäufe am Vormittag 5 v. H. Rabatt zu gewähren (ein Rabatt, der übrigens in Sonderveranstaltungszeiten wegfallen soll), so dürfte dieser Vorschlag abzulehnen sein; dies um so mehr, als ein derartiger Rabatt offenbar einkalkuliert und auf diese Weise von den übrigen Käufern mitgetragen werden muß. Die »Bestrafung« dieser Kreise liegt dann also nicht nur in dem entgangenen Rabatt, sondern auch in einer unvermeidbaren Verteuerung der Ware. Denn es muß als ausgeschlossen gelten, daß die ganze Spanne von 5 v. H. durch Unkostenersparnis oder Umsatzsteigerung (bei gleichbleibenden Unkosten) herausgewirtschaftet werden kann; besonders, da im Zweifel die Konkurrenzfirmen derartigen Maßnahmen gegenüber sicher nicht untätig bleiben werden[3]).

In Amerika wendet man in großem Umfang derartige Methoden an, um eine gleichmäßigere Umsatzgestaltung des Tages zu erzielen. Es darf jedoch nicht übersehen werden, daß die

[1]) Dieselbe Erscheinung wird aus den Basements amerikanischer Warenhäuser berichtet.

[2]) Rumm, Kundendienst, in Wirtschaftliche Geschäftsführung im Einzelhandel, 1927, Heft 11. — Vgl. ferner Seyffert, a. a. O., S. 178.

[3]) Hier liegt das entscheidende Problem jeder Rabattgewährung. Die Vorteile werden durch allgemeine Nachahmung paralysiert.

Erwerbstätigkeit ganz allgemein, insbesondere die Frauenarbeit, in Amerika weit weniger verbreitet ist als bei uns, und daß daher der Kreis der von den Vergünstigungen Ausgeschalteten wesentlich kleiner ist als in Deutschland.

Auf 100 Erwerbstätige entfallen bei uns etwa 35 Frauen, während in Amerika nur rund 20 v. H. aller Erwerbstätigen Frauen sind[1]). Daher verspricht es weitgehenden Erfolg, wenn das bekannte Basement-System[2]) dadurch für die Betriebsgestaltung noch wirksamer gemacht wird, daß es nur in den Vormittagsstunden geöffnet ist. Da diese Einrichtung, die sich übrigens in einer unseren Verhältnissen angepaßten Form auch in Deutschland einzubürgern beginnt[3]), in Amerika von außerordentlicher Anziehungskraft ist, kann es auf diese Weise in der Tat gelingen, den Beschäftigungsgrad in gewissem Umfang zu regulieren. Denselben Zweck verfolgen große amerikanische Warenhäuser, wenn sie Vormittagskonzerte in ihren Räumen veranstalten. Beim Umfang dieser Häuser und der Größe ihres Unkostenetats spielen die Kosten derartiger Veranstaltungen nur eine verschwindende Rolle, so daß die Bedenken, die oben gegen eine Rabattgewährung an Vormittagskäufer erhoben wurden, hier keine Geltung haben dürften.

Von größerer Bedeutung sind ferner in Amerika auch besondere Vormittagsangebote, ein System, das dem Basement-Vormittagsverkauf ähnelt. In einer Annonce der Firma Hearn, deren Betrieb von 9 bis $^1/_2$6 Uhr geöffnet ist, wurden beispielsweise Angebote gemacht, die lediglich für die Zeit bis 1 Uhr nachmittags Geltung haben. Bemerkenswerterweise umfaßte dieses Angebot auch Herrenanzüge und Herrenunterkleidung, was bei der geringeren Erwerbsintensität in Amerika offenbar nicht unwirksam ist.

Im deutschen Einzelhandel haben wir derartige Veranstaltungen mit dem Ziel einer Ausgleichung des Tagesrhythmus bisher noch nicht beobachten können, obwohl Beispiele aus anderen Wirtschaftszweigen vorliegen. Wenn die Deutsche Reichspost Ferngespräche in der verkehrsstarken Zeit (von 8 bis 19 Uhr) um 50 v. H. (!) teurer berechnet, wenn Straßenbahn-Gesellschaften den starken Nachmittagsverkehr durch ermäßigte Tarife am Vormittag zu entlasten suchen, so liegt hier offenbar dasselbe Prinzip vor. Die BEWAG liefert in der Zeit von 8 Uhr abends bis 6 Uhr morgens Strom für Energiespeicherung zu stark ermäßigtem Preis, wodurch nicht nur eine günstigere Ausnutzung des Werkes während der Nachtstunden erreicht, sondern auch die rentable Benutzung von Elektrokarren und Elektrodroschken ermöglicht wurde[4]). Allerdings handelt es sich in diesen Fällen um monopolistische Unternehmungen, die nicht befürchten müssen, daß ihre Kunden, die an der Vergünstigung nicht teilhaben können, zur Konkurrenz abwandern. In diesem grundsätzlichen Unterschied mag die wesentliche Ursache dafür zu suchen sein, daß man sich im Einzelhandel an solche Maßnahmen noch nicht herangewagt hat. Bemerkenswerterweise erschien jedoch jüngst in einer Fachzeitschrift die Aufforderung, »Spezialitäten-Vormittage« einzurichten, um die tageszeitlichen Schwankungen auszugleichen[5]).

Die Methoden, mit denen man sich bei uns begnügte, dem Tagesrhythmus zu begegnen, sind überaus zurückhaltend und nicht sehr wirksam. Wenn der Personaleinkauf auf die ersten Vormittagsstunden beschränkt wird, so ist diese Maßnahme zwar nicht sehr bedeutungsvoll, aber durchaus in Ordnung. Wenn man jedoch in vielen Betrieben den Umtausch von Waren, der als eines der wesentlichsten Erfordernisse praktischen Kundendienstes überall in weitem Umfang gestattet ist, auf die Vormittagsstunden beschränkt, so ist das nicht unbedenklich. Es ist zwar verständlich, daß der Betrieb die Tendenz hat, die

[1]) Tänzler, Aus dem Arbeitsleben Amerikas, S. 14.
[2]) Vgl. Hirsch, Das amerikanische Wirtschaftswunder, S. 157, und Pelletier, a. a. O., S. 232.
[3]) Grünbaum, Variationen des Basement-Systems, Berliner Tageblatt, 1928, Nr. 77.
[4]) Jahresbericht der Direktion der BEWAG, 1926, S. 38 und S. 83.
[5]) Manufakturist, 1928, S. 435.

normalerweise lebhaften Zeiten von derartigen »unproduktiven« Beanspruchungen zu entlasten; ein Ausgleich des Tagesrhythmus jedoch ist grundsätzlich nur dann zu erzielen, wenn man den Kunden am Vormittag in den Betrieb lockt, nicht aber ihn hinein zwingt.

Selbst wenn man aber alle vorhandenen Möglichkeiten zur Abmilderung der Schwankungen der Tagesstunden ausschöpfte — obwohl, wie wir zeigten, viele nicht unbedenklich sind —, würde ein auch nur annähernder Ausgleich nicht erreicht werden können. Die sozialen und ökonomischen Verhältnisse in Deutschland verhindern dies auf absehbare Zeit. Um so bedeutungsvoller und notwendiger ist daher jeder Versuch, sich den vorhandenen Schwankungen weitgehend anzupassen. Die hier vorhandenen Möglichkeiten sind noch kaum erkannt und nirgends verwirklicht, obwohl die Ersparnischancen schwerlich überschätzt werden können.

Wenn es (nach Hirsch) dem Warenhaus Macy nach zweijähriger Arbeit, und ohne daß die Umstellung bereits beendet wäre, gelungen ist, durch organisatorische Maßnahmen, insbesondere durch das System der Time-worker, das Prinzip der Halbtagsschicht, 2 v.H. des Umsatzes an Kosten zu ersparen, so wird die Bedeutung derartiger Rationalisierungsmaßnahmen klar, wenn man sich vergegenwärtigt, daß die Rudolf Karstadt A.-G. an Reingewinn für 1926 3,1 v.H., für 1927 3,73 v.H. des Umsatzes auswies, während die entsprechenden Zahlen bei der Leonard Tietz A.-G. sich sogar nur auf 1,63 v.H. und 2,25 v.H. des Umsatzes beliefen.

Das Prinzip der Halbtagsschicht besteht darin, den Spitzenbedarf an Verkaufspersonal durch Kräfte zu decken, die lediglich für Stunden, etwa ab 3 Uhr nachmittags, eingestellt werden. Sie setzen sich offenbar zum größten Teil aus ehemaligen verheirateten Angestellten der Firma zusammen, die einen Nebenverdienst dieser Art dankbar begrüßen. Diese überaus elastische Form der Personalpolitik ermöglicht es, Leerlauf weitgehend zu vermeiden und stets nur so viel Arbeitskräfte zur Verfügung zu haben (und zu bezahlen), wie gebraucht werden.

Die Schwierigkeiten, die sich der Verwirklichung dieses Prinzips in Deutschland entgegenstellen, sind nicht unbedeutend. Man hat jedoch den Versuch der Halbtagsschicht im deutschen Einzelhandel systematisch noch nicht gemacht, so daß bisher praktische Erfahrungen die Richtigkeit der überaus zahlreich geäußerten Bedenken noch nicht bewiesen haben. Immerhin kann festgestellt werden, daß die Idee diskutiert wird[1]). Im Anschluß an einen Vortrag von Julius Hirsch im Reichsbund des Textileinzelhandels, in dem er die Erfahrungen, die man in Amerika mit dem Prinzip der Halbtagsschicht gemacht hat, darstellte, wurde in der gesamten Fachpresse das Pro und Contra lebhaft besprochen.

Gewisse Ansätze in derselben Richtung sind — zum Teil erzwungen durch die neuere sozialpolitische Gesetzgebung — bereits festzustellen. So hat eine Berliner Firma der Herrenkonfektionsbranche ein Schichtensystem eingeführt, das es ermöglicht, in der Hauptgeschäftszeit (von $^1/_2$5 bis 6 Uhr) alle Arbeitskräfte anzusetzen, während in den ruhigen Morgenstunden und in der Mittagszeit nur ein Teil des Personals anwesend ist. Das Personal ist in drei Gruppen eingeteilt, die auf Grund freiwilliger Meldungen gebildet worden sind. Die erste Gruppe arbeitet — mit einer Mittagspause von $2^1/_4$ Stunden — von $^1/_2$9 Uhr morgens bis 7 Uhr abends. Die beiden anderen Gruppen arbeiten ohne Mittagspause, und zwar zur Hälfte von 10 Uhr bis 6 Uhr, während die dritte Gruppe erst um 11 Uhr erscheint und bis zum Geschäftsschluß (7 Uhr) durcharbeitet. Obwohl also das Prinzip der Kurzarbeit hier nicht durchgeführt ist, ermöglicht schon diese Regelung eine rationellere Personalwirtschaft, als wenn alle Arbeitskräfte bereits um $^1/_2$9 Uhr anwesend wären, wodurch eine Ablösung zum Zweck der Tischzeit notwendig würde, die mindestens $4^1/_2$ Stunden, wahrscheinlich aber noch längere Zeit, in Anspruch nehmen würde.

[1]) Siehe z. B. Textilwoche, 1928, Nr. 6, S. 41.

Die Berliner Fernsprechämter, bei denen die Verhältnisse weit schwieriger liegen, haben durch ein überaus kompliziertes System bewiesen, daß es in gewissem Umfang möglich ist, die Arbeitskräfte so über die Zeit zu verteilen, wie es dem jeweiligen »typischen« Bedarf entspricht. Mit Hilfe laufender Statistiken wird dort der Tagesrhythmus ständig beobachtet. Auf Grund dieser Feststellungen werden dann die notwendigen arbeitsorganisatorischen Dispositionen getroffen. Man wird nicht einwenden können, daß die Schulung und die Qualifikation dieser Beamtinnen geringer sei als die der kaufmännischen Angestellten. Die Beschaffung geeigneter Kräfte ist zweifellos ebenso schwierig wie im Einzelhandel. Richtig allerdings ist, daß derartige Maßnahmen in großem Stil nur dem Großbetrieb zur Verfügung stehen.

Eine interessante Lösung versuchen gewisse Filialbetriebe der Tabakwarenbranche. Die kleineren Läden dieser Unternehmen benötigen häufig nur einen Angestellten, so daß also während der Mittagpause geschlossen werden müßte, wenn man sich nicht dazu entschließen will, einen weiteren Angestellten nur unvollkommen auszunutzen. Man hat daher das Prinzip der Time-worker dadurch annähernd verwirklicht, daß man den sogenannten »Pendelassistenten« schuf, der in mehreren Läden die Hauptangestellten, deren Mittagspausen zeitlich aufeinanderfolgen, vertritt.

Von diesen seltenen Ausnahmen abgesehen, werden die arbeitsorganisatorischen Möglichkeiten bei weitem nicht ausgeschöpft. Es soll nicht verkannt werden, daß vom Verkaufspersonal in ruhigen Stunden eine Fülle von Arbeit geleistet werden muß, die in lebhafterer Geschäftszeit nicht erledigt werden kann. Hierher gehören gewisse Lagerarbeiten, in kleineren Betrieben auch Dekorieren, Erledigung von Bestellungen usw.[1]). Es ist schwierig, diese Arbeiten daraufhin zu prüfen, wieweit sie produktiv sind, oder wieweit sie Verlegenheitsarbeiten zur Überbrückung der stillen Stunden darstellen. Der Grundsatz weitgehender Arbeitsteilung, der in der Industrie eine Selbstverständlichkeit ist, hat sich im Einzelhandel bisher noch nicht allgemein durchsetzen können. Noch immer werden qualifizierte und teure Kräfte mit Arbeiten beschäftigt, die weniger qualifizierte ebensogut verrichten könnten.

Es wird mehr als bisher nötig sein, die Produktivität der Arbeit auch in stillen Geschäftsstunden zu sichern. In diesem Zusammenhang ist die Arbeitsbereitschaft wirklich eine Dispositionsfrage[2]). Bereits heute gibt es einige Betriebe, welche die Morgenstunden zu gründlicher Ausbildung des Personals in Verkaufs- und Warenkunde benutzen. Man könnte auch daran denken, Angestellte einer Abteilung während der stillen Stunden in die besonderen Arbeitsverhältnisse anderer Abteilungen einzuführen[3]). Eine Kompensation der Saisonschwankungen durch mehrere Abteilungen und Warengruppen mit verschieden gelagerten Saisonschwankungen, wie wir sie oben darstellten, bleibt häufig deshalb unwirksam, weil der notwendige »Personaltransfer« nicht gelingt, da selbst gute Verkaufskräfte, an ein ihnen fremdes Lager versetzt, meist nicht nur nicht nützen, sondern unter Umständen sogar schaden können. Eine auf eine gewisse Vielseitigkeit abgestellte Ausbildung würde dazu beitragen, die Kompensationswirkung mehrerer Warengruppen überhaupt erst zur Geltung zu bringen.

Wenn die notwendigen Lagerarbeiten der stillen Stunden mit einer systematischen Lagerkontrolle verknüpft werden — auch dies geschieht heute verhältnismäßig selten —, kann selbst diese Tageszeit zu höchster Produktivität gesteigert werden, weil dann jede »Ladenhüter-Bildung« im Keim erstickt werden kann. Nur eine kleine Lagerhaltung ist imstande, die gewaltig erhöhte Verlustgefahr durch das Moderisiko zu begrenzen; sie scheitert aber meist daran, daß sich Waren ansammeln, die mit jedem Tag unverkäuflicher werden, während der Druck des Konkurrenzkampfs die ständige Hereinnahme von Neuheiten erzwingt. Nur

[1]) Vgl. Denkschrift zur Frage der Arbeitsbereitschaft des Verbandes weiblicher Handels- und Büroangestellten, Berlin 1928.
[2]) Vgl. v. Poll, Ist Arbeitsbereitschaft eine Dispositionsfrage? Textilzeitung, 1928, Nr. 99.
[3]) Vgl. Deutsche Konfektion, 1928, Nr. 6.

eine Politik, die jede Überalterung des Lagers verhindert, kann übermäßige Kapitalbeanspruchung und gefährliche Risiken beseitigen.

Um dieses Ziel zu erreichen, ist nicht nur eine laufende Lagerkontrolle nötig. Es muß vielmehr eine gute und aufschlußreiche Betriebsstatistik hinzutreten. Nun sind kleinere Betriebe meist nicht in der Lage, für statistische Arbeiten Personal zu engagieren; das Verkaufspersonal aber ist seiner ganzen Ausbildung nach für statistische Arbeiten nicht sehr geeignet. So scheitert die Führung einer guten Statistik nicht, wie meist eingewandt wird, an der mangelnden Zeit, sondern an der mangelnden Eignung des zur Verfügung stehenden Personals. Damit aber taucht das Problem auf, das nur noch rein technischer Natur ist, ein System zu finden, das es ermöglicht, Statistik in einer der spezifischen Veranlagung des Verkaufspersonals angepaßten Weise zu treiben[1]).

Im Lebensmitteleinzelhandel liegen die Verhältnisse, obwohl der Tagesrhythmus in derselben Schärfe auftritt wie im Textileinzelhandel, insofern etwas günstiger, als das Verkaufspersonal in den ruhigen Stunden mit dem Abwiegen und Abpacken gewisser viel verlangter Waren beschäftigt werden kann, eine Tätigkeit, deren Produktivität nicht bezweifelt werden darf, da sie den eigentlichen Verkaufsakt bedeutend erleichtert und verkürzt.

Diese Möglichkeit, die eine nahezu völlig gleichmäßige Beschäftigung gewährleisten könnte, findet aber ihre Grenzen in den Wünschen und Vorurteilen des kaufenden Publikums, das gewisse Waren — Butter z. B. — in abgepacktem Zustand nur ungern kauft, da ihm die Gewähr absoluter Frische nicht gegeben erscheint. Trotzdem dürfte der Ausnutzungsgrad der menschlichen Arbeitskraft im Lebensmittelhandel höher sein als in anderen Zweigen des Einzelhandels. Der gerade in dieser Branche stark vorgedrungene Markenartikel — während er früher 10 bis 20 v. H. des Gesamtumsatzes ausmachte, ist sein Anteil heute (nach einer — wohl zu hohen — Schätzung von Weiler) auf 40 bis 60 v. H. gestiegen[2]) — erleichtert und beschleunigt den Verkaufsakt. Betriebe, die mit einer Stadtküche verbunden sind, haben zudem die Möglichkeit, die ruhigen Stunden durch Erledigung der schriftlich oder telephonisch erteilten Bestellungen auszufüllen.

Das radikalste Mittel, sich den Schwankungen anzupassen, besteht darin, den Betrieb zu bestimmten Stunden überhaupt zu schließen. So erscheint es sehr zweifelhaft, ob die Vorteile, die das untersuchte Kaufhaus in der Stunde zwischen 8 und 9 Uhr hat, groß genug sind, um die Opfer aufzuwiegen, die damit verbunden sind, und die vor allem in erheblichem Lichtverbrauch während der Herbst- und Wintermonate und in einer ziemlich ausgedehnten Tischzeit der Angestellten bestehen. (Im Herbst, zur Zeit der lebhaftesten Saison, werden von 8 bis 9 Uhr nur 30 v. H. des durchschnittlichen Stundenumsatzes getätigt, der fünfte Teil der stärksten Stunde. Die Angaben der Stuttgarter Geschäfte bestätigen dieses Bild. Vgl. S. 56, 57). In dieser Erkenntnis öffnen die meisten großstädtischen Geschäfte daher erst um 9 Uhr.

Wenn man sich dazu entschließen würde, während der Mittagsstunden zu schließen, so wäre damit — gerade unter den heutigen Arbeitszeitbestimmungen — eine großzügige Personalersparnis möglich. In Großstädten verbieten die schwierigen Verkehrsverhältnisse allerdings diese Maßnahme häufig, während sie in kleineren Städten meist daran scheitert, daß um die Mittagszeit Züge ankommen, die das Publikum der Umgebung zum Einkauf in die Stadt bringen. Das Schaubild S. 53 zeigt deutlich, daß die Kurve der Umsätze während der Herbstsaison, wenn die Ernte beendet und die landwirtschaftliche Kundschaft der Umgebung zeitlich und finanziell zu Einkäufen in der Lage ist, um die Mittagszeit weit weniger stark absinkt als im Sommer, einer Zeit, in der die auswärtige Kundschaft fast völlig ausfällt.

[1]) Die Verkaufsberatung der Hauptgemeinschaft des Deutschen Einzelhandels unternimmt mit derartigen Systemen augenblicklich aussichtsreiche Versuche.

[2]) Weiler, Die Lage des Lebensmitteleinzelhandels, in Gegenwartsfragen des Einzelhandels, Berlin 1928, S. 13. Die zunehmende Standardisierung landwirtschaftlicher Produkte ist ebenfalls geeignet, die Einzelhandelsfunktion zu erleichtern.

Trotzdem wäre das Problem zu lösen, wenn es gelänge, zu einem einheitlichen Vorgehen sämtlicher Einzelhandelsbetriebe einer Stadt zu kommen. Die Einigung ist aber aus den oben bereits dargestellten Gründen überaus schwierig. Trotz aller Bedenken, und ohne daß es gelungen wäre, alle Außenseiter zu der Vereinbarung heranzuziehen, hat besonders in Süddeutschland der Mittagsschluß erheblich an Verbreitung gewonnen. Die Erfahrungen, die man damit gemacht hat, sind nicht ungünstig. So wurde aus einer süddeutschen Stadt berichtet, daß die Bevölkerung sich an den Mittagsschluß der Geschäfte völlig gewöhnt habe. Als eine Gruppe — der Schuheinzelhandel — während der Weihnachtszeit das Geschäft auch in den Mittagsstunden wieder öffnete, mußte sie die Feststellung machen, daß die Geschäftstätigkeit in den Mittagsstunden unverhältnismäßig schlecht war, so daß man zu dem Prinzip des Ladenschlusses zwischen 1 und 3 Uhr zurückkehrte. Die Ersparnis ist groß genug, um Verluste in Kauf nehmen zu können, die durch Außenseiter etwa herbeigeführt werden.

Man kann also feststellen, daß der Einzelhandelsbetrieb in wachsendem Umfang von einer Reihe aussichtsreicher Möglichkeiten, sich dem Tagesrhythmus durch Vermeidung allzu großer Verschwendung menschlicher Arbeitskraft anzupassen, Gebrauch macht. Die Schwankungen seinerseits zu beeinflussen, ist er bis heute noch kaum in der Lage. Sollte aber — und die Erfahrungen der letzten Jahre lassen diese Entwicklung aussichtsreich erscheinen — der Einzelhandel seine gemeinsamen Interessen auch in gemeinsamen Aktionen zur Geltung zu bringen gewillt sein, dann ist die Erwartung berechtigt, daß auch der Tagesrhythmus, der eine der verhängnisvollsten Verlustquellen der Warenverteilung darstellt, seine Schärfe einst verlieren wird.

9. Kapitel.

Der Ausnutzungsgrad.

Die Bestimmung des Ausnutzungsgrads im Einzelhandelsbetrieb stößt auf so erhebliche Schwierigkeiten, daß sie stets nur annäherungsweise Schätzung bleiben muß[1]). In der Industrie liegt das Problem deshalb so wesentlich einfacher, weil sowohl effektive wie mögliche Leistung (Kapazität) verhältnismäßig leicht festzustellen sind. Die Leistung des Betriebs ist meist identisch mit der Leistung von Maschinen, während es im Handelsbetrieb im wesentlichen darauf ankommt, menschliche Arbeitskraft — ihre tatsächliche Leistung und ihre Möglichkeiten — zu messen.

Die menschliche Leistungsfähigkeit bei mechanischer Arbeit einwandfrei zu bestimmen, ist bereits schwierig, und es bedurfte kompliziertester psychotechnischer Verfahren, um Ergebnisse zu zeitigen, die keineswegs unumstritten sind. Völlig aussichtslos aber erscheint der Versuch, tatsächliche und mögliche Leistung von Menschen zu messen und zu vergleichen, deren Objekt kein totes Werkstück, sondern wieder der Mensch, der Kunde, ist. Dabei deckt dieser Begriff Kunde eine derartige Fülle von individuellen Verschiedenheiten, daß die wichtigste Voraussetzung der Rationalisierung in der Industrie, die völlige Gleichheit von Arbeitsvorgang und Arbeitsobjekt, die ihren sichtbarsten Ausdruck im laufenden Band gefunden hat, im Einzelhandel nie gegeben sein wird.

Wenn hier trotz dieser Schwierigkeiten der Versuch unternommen wird, einen Begriff vom Grad der Ausnutzung in einem Einzelhandelsbetrieb zu geben, so deshalb, weil nur auf diese Weise eine quantitative Vorstellung von der Wirkung der rhythmischen Schwankungen im Einzelhandelsbetrieb zu gewinnen ist, weil nur so die Notwendigkeit und zugleich die Möglichkeit wirtschaftlicherer Verteilungsformen klar herausgestellt werden können.

[1]) So auch Deutsch, Konjunktur und Unternehmung, S. 110.

Freilich kann ein solches Bild nicht fehlerfrei sein, sondern wird vielmehr manchem berechtigten Angriff ausgesetzt sein. Da bisher jedoch ein Versuch dieser Art nicht unternommen worden ist, glauben wir, ihn wagen zu sollen.

Wenn man von der in der Einleitung gemachten Voraussetzung ausgeht, daß der Betrieb auf den erwarteten oder gewollten Höchstumsatz eingestellt sein muß, so müßte man konsequenterweise zu dem Schluß kommen, daß er in seinem gesamten Geschäftsgebaren — also in Raum, Kapital und Arbeit — auf die lebhafteste Geschäftsstunde eines Sonnabends, der auf die Monatswende des normalerweise lebhaftesten Monats fällt, eingestellt ist. Oder man muß den Standpunkt vertreten, daß andere exzeptionelle Situationen für den Umfang des Betriebsapparats ausschlaggebend sind (etwa die letzten Stunden der letzten Tage vor Weihnachten). Das würde bedeuten, daß alle anderen Stunden des Jahres mehr oder weniger erheblichen Leerlauf darstellen würden.

Diese Ansicht ist jedoch offenbar nicht zu halten, wie sich aus folgenden Erwägungen ergibt:

1. Es ist — wie im einzelnen gezeigt wurde — dem Betrieb in gewissem Umfang möglich, sich solchen Ausnahmesituationen, die ja mit einiger Sicherheit vorauszusehen sind, anzupassen (Einstellung von Hilfskräften, soweit sie bereits geübt wird, verschiedene Größe des Lagers und damit der Kapitalbeanspruchung usw.). Das bedeutet, daß der Betrieb auf gelegentliche Höchstbeanspruchung in der Regel nicht eingestellt zu sein braucht.

2. Dazu kommt aber, daß es falsch ist, ohne weiteres von Leerlauf während aller übrigen Verkaufszeiten zu sprechen, da solche Spitzenleistungen vom Betrieb nicht getragen werden können, ohne daß kostensteigernde Wirkungen eintreten. Diese Progression nachzuweisen, ist beim heutigen Stand der Erfolgsrechnung allerdings unmöglich, da eine Reihe degressiver Elemente die Progressionserscheinungen überdeckt. Die Degression der Kosten im Dezember als Monat ist so stark, daß das retardierende Moment der Kostensteigerung während der letzten Tagesstunden meist nicht erkannt wird.

Daß Progressionen in solchen Ausnahmestunden vorhanden sind, wird man nicht bestreiten können.

a) Am deutlichsten ist die »Überanstrengung« des Betriebs zu erkennen, wenn — wie es gelegentlich geschieht — das Geschäft »wegen Überfüllung« geschlossen werden muß.
b) Im überfüllten Laden sind die Diebstahlsgefahr und die effektiv erfolgenden Diebstähle unverhältnismäßig hoch.
c) Der Verlust durch Wertminderung der Ware wird erheblich vermehrt. Die Ware leidet durch die zahlreichen Vorlagen und Prüfungen sehr stark, um so mehr als ihre ordnungsgemäße Behandlung infolge des Personalmangels nicht gewährleistet ist.
d) Die Bedienung kann nicht so sorgfältig durchgeführt werden wie in ruhigen Zeiten; die Wünsche der Kunden werden nicht so gründlich erforscht, neue Wünsche nicht geweckt, weil jeder Verkäufer in diesen Stunden mehrere Käufer zugleich zu bedienen pflegt.

3. Neben diesen offenbar vorliegenden akuten Progressionserscheinungen während ungewöhnlich starker Belastungszeiten liegt noch eine Form der Überanstrengung vor, die man latente Progression nennen kann.

Diese Erscheinung wird klar, wenn man sich vorstellt, daß die Höchstbeanspruchung sich nicht auf verhältnismäßig wenige Tage vor Weihnachten, sondern über das ganze Jahr erstreckte, wenn nicht zwei oder drei Stunden jedes Sonnabendnachmittags, sondern auch alle übrigen Stunden aller übrigen Wochentage im Zeichen dieser Lebhaftigkeit stünden.

Dann wäre nämlich das Personal solcher Anstrengung nicht mehr gewachsen. Eine Beanspruchung, die gar nicht oder kaum als Belastung empfunden wird, weil sie nur verhältnis-

mäßig kurze Zeit in Frage kommt, würde unerträglich, wenn sie die ganze Arbeitszeit hindurch bestehen würde.

Dann würde auch das kaufende Publikum, das in Ausnahmesituationen der Weihnachtszeit, vielleicht sogar regelmäßig am Sonnabendnachmittag, gewisse Unbequemlichkeiten in Kauf nimmt, das durch die allgemeine Lebhaftigkeit und Kauflust teilweise sogar zum Einkauf besonders angeregt wird, derartige Zustände der räumlichen Enge und der nicht völlig gewissenhaften Bedienung als Dauererscheinung ablehnen. Der Druck der freien Konkurrenz müßte also zu Vergrößerungen des Geschäftsapparats zwingen, um den Wünschen der Konsumenten zu entsprechen.

Alle diese Überlegungen — die bereits allgemein geübten Möglichkeiten der Anpassung sowie die akuten und latenten Progressionserscheinungen — zeigen, daß es falsch ist, den Punkt der höchsten Beanspruchung als für den Umfang des Betriebsapparats maßgebend anzusehen und alle übrigen Zeiten, die diesen Beschäftigungsgrad nicht erreichen, als Leerlauf zu bezeichnen.

Man wird also, um die Kapazität festzustellen, Ausnahmesituationen ausschalten müssen. Alle einmaligen oder verhältnismäßig seltenen Zustände starker Beanspruchung sind für den Betrieb und seinen Umfang unwesentlich. Er ist lediglich auf Höhepunkte eingestellt, die häufig und in kurzen Intervallen einzutreten pflegen. Die »Kapazität« kann daher nur als ein Durchschnitt errechnet werden, in dem Zufälligkeiten nach oben und unten keine Rolle mehr spielen.

Als weitere Schwierigkeit kommt hinzu, daß eine Kongruenz von Arbeit, Kapital und Raum, wie wir sie in der Industrie überaus häufig finden, im Einzelhandel nicht vorliegt. Die drei Faktoren, die das betriebliche Leben des Einzelhandelsbetriebs darstellen, verhalten sich völlig verschieden. Je nach ihrer Elastizität den Schwankungen gegenüber liegt ihr Ausnutzungsgrad verschieden hoch. Um ein Bild von der Ausnutzung eines Einzelhandelsbetriebs als Ganzes zu erhalten, ist es also notwendig, die drei Betriebsfaktoren gesondert auf den Grad ihrer Ausnutzung zu untersuchen.

In der folgenden Rechnung wird die Voraussetzung gemacht, daß die durchschnittlich höchste Beanspruchung, in der also extrem hohe oder niedrige Zahlen keine Rolle mehr spielen, den Punkt darstellt, auf den der Betrieb mindestens eingestellt sein muß. Die Ausnutzungsgrade, die wir erhalten, wenn wir diesen Punkt = 100 setzen, sind also eher zu hoch. Wir wählen diesen Weg, weil es eine andere Möglichkeit, zahlenmäßige Vorstellungen zu gewinnen, nicht geben dürfte.

1. Der am wenigsten elastische der drei Betriebsfaktoren ist der Raum. Seine Anpassung an die rhythmischen Schwankungen ist unmöglich, so daß auch der Grad der Ausnutzung hier am ungünstigsten sein muß.

Umsatzwerte (Maximum = 100).

Zeit	I. Untersuchung Juli–August	II. Untersuchung Oktober–November
8—9 Uhr	47,1	18,6
9—10 »	58,7	26,3
10—11 »	48,4	43,6
11—12 »	67,1	64,1
12—1 »	41,3	53,8
1—2 »	35,5	54,5
2—3 »	39,3	64,1
3—4 »	78,1	85,2
4—5 »	100,0	100,0
5—6 »	94,2	100,0
6—7 »	100,0	94,2
Durchschnitt	64,5	64,0

Wenn man von der kleinsten Einheit, der Stunde, ausgeht, so ergibt sich nebenstehendes Bild.

Im Durchschnitt des ganzen Tages ergibt sich demnach in bemerkenswerter Übereinstimmung beider Untersuchungen ein Ausnutzungsgrad der einzelnen Tagesstunde von 64 v.H. (Für die Raumbeanspruchung wäre die Reihe der Kundenzahlen, die einen Ausnutzungsgrad während der durchschnittlichen Tagesstunde von nur 56 v.H. ergibt, aufschlußreicher. Es wurde jedoch die Reihe der Umsatzwerte gewählt, um die Einheitlichkeit der Untersuchung

der für die anderen Umsatzrhythmen lediglich die Wertziffern zur Verfügung stehen, zu wahren.)

Wenn wir die Voraussetzung eines »Normaltags« nun fallen lassen und den Ausnutzungsgrad des einzelnen Wochentags feststellen, ergibt sich (wieder unterstellt, daß der Betrieb räumlich auf den höchsten Tag der Woche, den Sonnabend, eingestellt ist) folgendes Bild:

Montag	81	Donnerstag	70
Dienstag	74	Freitag	72
Mittwoch	69	Sonnabend	100.

Am durchschnittlichen Wochentag wird demnach der zur Verfügung stehende Raum mit 78 v.H. ausgenutzt (wobei anzumerken ist, daß der hier untersuchte Betrieb A den am stärksten ausgeglichenen Wochenrhythmus der untersuchten Betriebe hat).

Es muß nun berücksichtigt werden, daß der einzelne Wochentag ein verschiedenes Gewicht hat, je nach seiner Lage innerhalb des Monats. Setzen wir den Ultimo als Tag der höchsten Beanspruchung = 100, so ergibt sich, über den Monat gesehen, ein durchschnittlicher Ausnutzungsgrad von 55 v.H. Schließlich müssen die Saisonschwankungen in Rechnung gestellt werden. Geht man auch hier von der Voraussetzung aus, daß der Betrieb in seinem räumlichen Umfang darauf eingestellt sein wird, dem durchschnittlichen Dezemberandrang gewachsen zu sein, so ergibt sich folgende Reihe:

Der Ausnutzungsgrad des Raumes beträgt im

Januar	53	Juli	54
Februar	61	August	47
März	59	September	51
April	64	Oktober	65
Mai	70	November	64
Juni	55	Dezember	100.

Im Durchschnittsmonat wäre der Raum demnach zu 62 v.H. seiner Möglichkeiten ausgenutzt.

Kombiniert man alle diese Momente, dann ergibt sich, daß der untersuchte Betrieb A unter der Voraussetzung, daß er in seinen räumlichen Verhältnissen auf die durchschnittlich lebhaftesten Stunden des ganzen Jahres eingestellt ist, den zur Verfügung stehenden Raum nur zu 22 v.H. ausnutzt[1]). Bei dieser Berechnung ist der Einfluß des Wochenrhythmus unberücksichtigt geblieben, da die Lage der Woche innerhalb des Monats sich verschiebt, und es daher einen Ausnahmefall darstellt, wenn Ultimo und Sonnabend zusammenfallen. Der Satz von 22 v.H. dürfte daher die obere Grenze bedeuten.

2. Das Kapital des Einzelhandelsbetriebs, soweit es in diesem Zusammenhang in Frage kommt, besteht aus den Lagervorräten und zum kleineren Teil aus dem Inventar. Beim Inventar liegt die Ausnutzungsmöglichkeit genau so ungünstig wie beim Raum, da auch hier keinerlei Anpassung an die rhythmischen Schwankungen möglich ist. Dagegen weist der Lagerbestand offenbar einen günstigeren Ausnutzungsgrad auf, da er — über das Jahr gesehen — nicht konstant ist. Die kurzfristigen Umsatzrhythmen allerdings werden auf den Lagerbestand normalerweise nicht einwirken. Die Größe des Lagers wird innerhalb des Tages, innerhalb der Woche und auch innerhalb des einzelnen Monats keine typischen Schwankungen aufweisen, so daß sich an dem für die Raumausnutzung gefundenen Ergebnis insoweit nichts ändern dürfte. Dagegen hat der Lagerbestand typische Saisonschwankungen, wie sie aus dem Schaubild S. 35 hervorgehen. Zwar ist das Ausmaß der Schwankungen bei der Lagerhaltung bei weitem nicht so groß wie bei den Umsätzen. Während die Umsätze zwischen 76 und 162 schwanken, liegt der Punkt höchsten Lagerbestands bei 107, der niedrigste Punkt bei 90. Die Anpassung des Lagers an die Umsatzbewegung wird

[1]) $\frac{64 \cdot 55 \cdot 62}{100 \cdot 100} = 21{,}8.$

jedoch vollkommener, wenn wir vom Dezemberumsatz (162) absehen. Dann liegt nämlich die höchste Umsatzziffer bei 114. Es erscheint daher gerechtfertigt, den Ausnutzungsgrad des Kapitals höher anzunehmen als den des Raumes, den wir — übers Jahr gesehen — mit 62 v.H. festgestellt haben. Man darf in Anbetracht der Fluktuation der Lagerbestände den Ausnutzungsgrad während des Jahres um etwa ein Drittel höher schätzen als beim Raum[1]) und kommt dann zu einer saisonmäßigen Ausnutzungsquote von etwa 80 v.H. Da die übrigen Ergebnisse unverändert bleiben, bedeutet das eine durchschnittliche Gesamtausnutzung des Betriebskapitals von etwa 28 v.H.[2]).

3. Das Problem wird weit schwieriger, fast unlösbar, wenn man den Grad der Ausnutzung der zur Verfügung stehenden menschlichen Arbeitskraft feststellen will; schwierig besonders deshalb, weil es zahlreiche Nebenarbeiten gibt, die in den meisten Fällen vom Verkaufspersonal geleistet werden, wie «Sauberhalten und pflegliches Behandeln der im Laden, in Regal und Tisch zur Schau gestellten Waren, Ordnen und Dekorieren der vorhandenen Artikel, Nachfüllen vom Reservelager, Bestand prüfen, Nachbestellungen veranlassen, fehlerhafte Ware aussortieren, auf nicht gefallende und nicht gangbare Ware acht haben usw.«[3]), Arbeiten, deren zeitlicher Umfang sehr verschieden ist und daher schwer bestimmt werden kann. Aus den Sachverständigenangaben der Denkschrift der Hauptgemeinschaft ergibt sich, daß der Umfang dieser Arbeiten etwa die Hälfte bis zu zwei Dritteln der durch Verkaufstätigkeit nicht beanspruchten Zeit ausmacht, so daß man die Ausnutzung während der durchschnittlichen Tagesstunde auf etwa 85 v.H. schätzen kann. Die Beanspruchung durch Umsatztätigkeit betrug 64 v.H. Den Sonnabend als für die Beanspruchung des Personals maßgebend zu betrachten, geht aus den oben dargelegten Gründen der »latenten Progression« nicht an, ebenso kann man die Beanspruchung am Ultimo nicht als »normal« in Rechnung stellen. Auch die Ausnutzung über das Jahr gesehen ist nicht so niedrig, wie sich unter Zugrundelegung des Dezemberumsatzes ergeben würde, da einmal durch Hilfskräfte die lebhafte Saison überbrückt und andererseits der Urlaub erfahrungsgemäß in die stillen Monate verlegt wird, wodurch eine so weitgehende Entlastung, wie es den Umsatzrückgängen entsprechen würde, nicht eintritt. Eine gewisse Wirkung der Personalfluktuation ist aus der Tabelle S. 14, die die monatlichen Umsätze pro Kopf des Beschäftigten darstellt, zu erkennen. Wenn wir den Dezemberumsatz pro Verkaufskraft = 100 setzen, so ergibt sich ein Ausnutzungsgrad von 64 v.H. Berücksichtigt man, daß die Januarzahl dieser Tabelle offenbar zu niedrig ist, und ersetzt man sie daher durch den Januarumsatz 1928 (2 404 statt 1 844 *RM*), so ergibt sich ein Ausnutzungsgrad von 65 v.H. Auf Grund der Umsatzstatistik desselben Verbandes für 1927 (Dezemberumsatz = 100) würde sich dagegen eine Ausnutzungsquote von nur 57 v.H. ergeben. Die bereits heute vorliegende Personalfluktuation ist daher imstande, die durchschnittliche Ausnutzung der menschlichen Arbeitskraft — wenn auch nicht sehr stark — zu verbessern.

Selbst wenn man also den Wochen- und Monatsrhythmus wegen der latenten Progressionserscheinungen völlig außer Ansatz läßt, zeigt sich, daß die menschliche Arbeitskraft im Textileinzelhandel nur mit etwa 50 v.H.[4]) ihrer Leistungsfähigkeit ausgenutzt ist.

Einen Überblick über die Ausnutzung des gesamten Betriebs erhält man natürlich nicht durch einfache Durchschnittsbildung aus den Ausnutzungsgraden der drei Faktoren. Man muß diese vielmehr gewichten, da sie in ganz verschiedenem Ausmaß im Betrieb be-

---

[1]) Vgl. Konfektionär, 1928, Nr. 29, S. 37.

[2]) $\frac{64 \cdot 55 \cdot 80}{100 \cdot 100} = 28{,}2.$

[3]) Denkschrift des Verb. d. weibl. H. u. B. Angest., S. 3.

[4]) $\frac{85 \cdot 65}{100} = 49{,}25.$

teiligt sind. Da eingehende Untersuchungen über den Anteil der drei Faktoren im Einzelhandelsbetrieb nicht vorliegen, ist man auf Schätzungen angewiesen. Auf Grund der bisher vorhandenen Unkostenstatistiken ist man berechtigt, den Anteil des Personals mit 3, den des Raumes mit 2 und den des Kapitals mit 1 anzusetzen[1]). Der Gesamtausnutzungsgrad des untersuchten Betriebs stellt sich daher auf etwa 37 v.H.[2]).

Die weitgehende Homogenität des Einzelhandels ist zu oft bewiesen, als daß man berechtigt wäre, in diesem Ergebnis die besondere Situation eines einzelnen Betriebs zu sehen.

---

[1]) Nach der neuesten Unkostenstatistik des Reichsbundes des Textileinzelhandels für das Jahr 1927 beanspruchen in Betrieben zwischen 80 und 400 Verkaufskräften — es handelt sich in unserem Fall um ein Geschäft mit etwa 100 Angestellten — die Kosten für Geschäftsräume 6,3 v.H., für Gehälter 10,6 v.H. und für Verzinsung des eignen und fremden Kapitals 3,4 v.H. des Umsatzes.

[2]) Arbeitskraft $50 \times 3 = 150$
Kapital $28 \times 1 = 28$
Raum $22 \times 2 = 44$
$222 : 6 = 37$

Literaturverzeichnis.

Ausführliche Literaturangaben über das gesamte Gebiet des Einzelhandels gibt Julius Hirsch, Der moderne Handel, Tübingen 1925. Die wichtigsten Publikationen über das Warenhaus sind in der Festschrift des Verbandes der Waren- und Kaufhäuser anläßlich seines 25jährigen Bestehens: »Probleme des Warenhauses«, Berlin 1928, enthalten. Das folgende Literaturverzeichnis stellt lediglich die für die vorliegende Arbeit benutzten, besonders bedeutungsvollen Veröffentlichungen zusammen. Weitere Literaturangaben befinden sich im Text.

Altschul, Eugen: Merkblatt II/III der Frankfurter Gesellschaft für Konjunkturforschung, Berechnung und Ausschaltung von Saisonschwankungen, Karlsruhe 1927.

Arbeitsbereitschaft des Verkaufspersonals im Einzelhandel, Denkschrift der Hauptgemeinschaft des Deutschen Einzelhandels, Manuskript; Berlin, Januar 1928.

Berger, Georg: Saisonbetrieb, Kompensationsbetrieb, Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Berlin 1927, Heft 3, S. 231.

Bernet, F.: Konjunkturforschung und Wirtschaftsrationalisierung; Zürich 1927.

Berridge, William A.: An Index of the Income of Factory Workers in the United States, in Purchasing Power of the Consumer; Chicago und New York 1925.

Biermer, M.: Die Mittelstandsbewegung und das Warenhausproblem; Gießen 1905.

Cassau, Theodor: Warenhaus und Konsum, in: Probleme des Warenhauses; Berlin 1928.

Denkschrift zur Frage der Arbeitsbereitschaft des Verbandes weiblicher Handels- und Büroangestellten; Berlin 1928.

Deutsch, Paul: Konjunktur und Unternehmung; Berlin 1928.

Diehl und Mombert: Ausgewählte Lesestücke zum Studium der politischen Ökonomie, 1. Reihe, Bd. 7, Wirtschaftskrisen, 2. Aufl.; Karlsruhe 1920.

Donner, O.: Die Saisonschwankungen als Problem der Konjunkturforschung, Sonderheft 6 der Vierteljahrshefte zur Konjunkturforschung; Berlin 1928.

Einführung in die Konjunkturbeobachtung, Merkblatt der Frankfurter Gesellschaft für Konjunkturforschung, Manuskriptdruck; Oktober 1926.

Die Einkaufsverbände, Waren- und Kaufhauskonzerne im Textileinzelhandel; Berlin 1927.

Eulenburg, F.: Die Preisbildung in der modernen Wirtschaft, im G. d. S., IV. Bd., 1. Teil; Tübingen 1925.

Findeisen, F.: Der Markenartikel im Rahmen der Absatzökonomik der Betriebe; Berlin 1924.

Findeisen, F.: Der Zweck der Reklame, in Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 1926, S. 329ff., 431ff.

Harvard Economic Service, Bd. III, 1. III; 1924.

Der Haushalt des Kaufmannsgehilfen, 2. Schriftenreihe des D. H. V.; Hamburg 1927.

Haushaltsrechnungen von Basler Familien aus den Jahren 1912, 1919 bis 1923; Basel 1925.

Hayne, Pet: Endlich bessere Anzeigen im Kampf um den Kunden von morgen; Stuttgart 1927.

Hennig, H.: Die Analyse von Wirtschaftskurven, Sonderheft Nr. 4 der Vierteljahrshefte zur Konjunkturforschung; Berlin 1927.

Hennig, H.: Die Ausschaltung von saisonmäßigen und säkularen Schwankungen aus Wirtschaftskurven, Vierteljahrshefte zur Konjunkturforschung, 1926, Ergänzungsheft 1.

Herkner, H.: Artikel »Krisen« im Handwörterbuch der Staatswissenschaften; 3. Aufl.

Hirsch, Julius: Das amerikanische Wirtschaftswunder, 2. Aufl.; Berlin 1928.

Hirsch, Julius: Der moderne Handel, seine Organisation und Formen und die staatliche Binnenlandspolitik, 2. Aufl.; Tübingen 1925.

Hirsch, Julius: Die Bedeutung des Warenhauses in der Volkswirtschaft, in: Probleme des Warenhauses; Berlin 1928.

Hirsch, Julius: Stellung und Bedeutung des Handels in der deutschen Volkswirtschaft, in Strukturwandlungen der deutschen Volkswirtschaft; Berlin 1928.

Jahresbericht der Berliner Elektricitätswerke, 1926, Berlin 1927.

Janiscewski, A.: Drogen-Einzelhandelsstatistik, in: »Der Drogenhändler«, 1928, S. 1315ff.

Kropff-Randolph: Markt-Analyse; München und Berlin 1928.

Kühn, G.: Die Zementindustrie; Jena 1927.

Kuscinsky, R.: Die Entwicklung der gewerblichen Löhne seit der Begründung des Deutschen Reiches; Berlin 1909.

Die Lebenshaltung der Angestellten, Freier Volksverlag G. m. b. H.; Berlin 1928.

Die Lebenshaltung minderbemittelter Familien in Hamburg im Jahre 1925; Hamburg 1926.

Loewenthal-Hirsch: Der Karstadt-Konzern, in Wirtschaftskurve der F. Z. 1925, S. 100.

Lüdecke: Organisation des modernen Detailgeschäfts; Berlin 1913.

Mahlberg, W.: Konjunkturbeeinflussung durch Kalkulations- und Kreditpolitik, Zeitschrift für Handelswissenschaftliche Forschung; Leipzig 1925, H. 5.

Mombert, P.: Einführung in das Studium der Konjunktur, 2. Aufl.; Leipzig 1925.

Mombert, P.: Konjunkturbeobachtung und Konjunkturpolitik, Grundriß der Betriebswirtschaftslehre, Bd. II, Betriebsverwaltung; Leipzig 1927.

Olschinka-Uffhausen: Umsätze und Unkosten des ostpreußischen Einzelhandels, Manuskriptdruck; Elbing 1927.

Die Organisation des Warenhauses A. Wertheim; Berlin 1907.

Pelletier, W.: Amerikareise des Nürnberger Bundes 1927; Nürnberg 1927.

Pesl: Mittelstandsfragen im Grundriß der Sozialökonomik IX, 1.

Probleme des Warenhauses, Beiträge zur Geschichte und Erkenntnis der Entwicklung des Warenhauses in Deutschland; Berlin 1928.

Roepke, W.: Die Konjunktur; Jena 1922.

Schär, F. E.: Handelsbetriebslehre; Leipzig 1923.

Schmalenbach, E.: Die Grundlagen der Selbstkostenrechnung und Preispolitik; Leipzig 1927.

Schmidt, F.: Die Industriekonjunktur, ein Rechenfehler. 2. Sonderheft der Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Verlag Spaeth und Linde; Berlin 1927, und Vierteljahrshefte zur Konjunkturforschung, 1926, Erg.-H. 4.

Seyffert, R.: Der Mensch als Betriebsfaktor. Stuttgart 1922.

Sombart, W.: Der moderne Kapitalismus; Leipzig 1917.

Sommer, A.: Grundsätzliche Betrachtungen zur Frage der Einzelhandelskonjunktur; Annalen der Betriebswirtschaft 1928, Heft 1.

Spiethoff: Artikel »Krisen« im Handwörterbuch der Staatswissenschaften, 4. Aufl.

Statistisches Jahrbuch für das Deutsche Reich 1927. Berlin 1927.

Tänzler, F.: Aus dem Arbeitsleben Amerikas; Berlin 1927.

Tiburtius, J.: Der Einzelhändler als Abnehmer und als Lieferant; seine Umsätze und seine Unkosten, in »Gegenwartsfragen des Einzelhandels«; Berlin 1928.

Vershofen, W.: Die Statistik der Wirtschaftsverbände; Bamberg 1924.

Verwaltungsbericht der Berufsgenossenschaft für den Einzelhandel über das 14. Rechnungsjahr; Berlin 1927.

Vierteljahrshefte zur Konjunkturforschung nebst Ergänzungsheften, herausgegeben vom Institut für Konjunkturforschung, Verlag Reimar Hobbing, Berlin.

Vogel: Wirtschaftsbarometer und Konjunkturprognose; Teplitz-Schönau 1927.

Wagemann, E.: Deutsche und amerikanische Konjunkturforschung, Deutsche Wirtschaftszeitung, 23. Bd., 1926, Heft 13.

Wagemann, E.: Konjunkturlehre. Eine Grundlegung zur Lehre vom Rhythmus der Wirtschaft; Berlin 1928.

Wagemann, E.: Kreislauf und Konjunktur der Wirtschaft; Leipzig 1927.

Weiler, M.: Die Lage des Lebensmitteleinzelhandels in »Gegenwartsfragen des Einzelhandels«; Berlin 1928.

Wernicke, J.: Kapitalismus und Mittelstandspolitik; Jena 1922.

Wernicke, J.: Artikel »Mittelstandsbewegung« im Handwörterbuch der Staatswissenschaften, 4. Aufl., VII. Bd.

Wolff, H.: Lehrbuch der Konjunkturforschung; Berlin 1928.

Wochenberichte des Instituts für Konjunkturforschung, Verlag Reimar Hobbing, Berlin.

Zahn, F.: Artikel »Beruf und Berufsstatistik« im Handwörterbuch der Staatswissenschaften, 4. Aufl., 2. Bd.

Von Zeitschriften insbesondere:

Wirtschaft und Statistik, Berlin.
Der Konfektionär, Berlin.
Deutsche Konfektion, Berlin.
Zeitschrift für Waren- und Kaufhäuser, Berlin.
Die Textil-Woche, Berlin.
Der Manufakturist, Hannover.
Edeka-Rundschau, Berlin.

Reichsdruckerei.
5941. 28. IIb.

Lebenslauf.

Ich, Heinz Grünbaum, wurde am 16. Oktober 1904 als Sohn des Kaufmanns Arthur Grünbaum in Brandenburg a. H. geboren. Die Reifeprüfung bestand ich Ostern 1923 an dem Reform-Realgymnasium zu Aschersleben. Nach zwei Semestern nationalökonomischen Studiums an der Universität Leipzig studierte ich weitere sechs Semester an der Universität Berlin. Hier bestand ich das volkswirtschaftliche Diplomexamen am 10. Dezember 1926. In Leipzig hörte ich die Professoren Moll, Pohle und Wiedenfeld, in Berlin insbesondere die Professoren v. Bortkiewicz, Herkner, Hirsch, Prion, Sering, Sombart und Wagemann. Daneben hörte ich juristische Vorlesungen bei den Professoren Glum, Kaskel, Nußbaum, Surend, Triepel und M. Wolff.

Im April 1927 trat ich in das Institut für Konjunkturforschung als wissenschaftlicher Hilfsarbeiter ein. Seit Januar 1928 bin ich Referent der Hauptgemeinschaft des Deutschen Einzelhandels.

Herrn Staatssekretär z. D. Professor Dr. Julius Hirsch bin ich für die zahlreichen fruchtbaren Anregungen während meines Studiums und bei Anfertigung dieser Arbeit zu besonderem Dank verbunden. Ferner spreche ich Herrn Präsidenten Professor Dr. Wagemann und Herrn Direktor Dr. Bramstedt für das Interesse, das sie dieser Arbeit entgegengebracht haben, meinen aufrichtigen Dank aus.